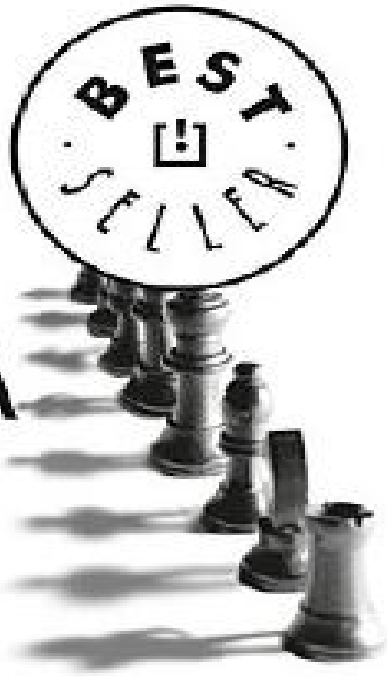
GARRY KASPAROV

CÓMO LA VIDA IMITA AL AJEDREZ



El mejor ajedrecista de la historia
nos enseña a ver la vida
como un juego de estrategia

DEBOLSILLO

Nacido en Bakú, Azerbaiyán, en 1963, Kasparov protagonizó un ascenso meteórico incluso para la habitual precocidad de los grandes maestros del ajedres, y tras una polémica final con Karpov en 1985, se convirtió en el campeón del mundo más joven de la historia, con veintidós años. Desde entonces volvió a batir a Karpov en tres apasionantes finales (1986, 1987 y 1990) y, tras encabezar el cisma del ajedrez, a Nigel Short (1993) y a Viswanathan Anand (1995), hasta ser derrotado por Vladimir Kramnik en 2000. Pese a esa derrota, sus resultados le mantuvieron como el mejor ajedrecista del mundo hasta su retirada en marzo de 2005, tras imponerse por novena vez en el torneo de Linares, el Wimbledon del ajedrez. Su atención se centra ahora en llevar la renovación que impulsó en el ajedrez soviético primero y en el mundial después a la política rusa.

Introducción

EL SECRETO DEL ÉXITO

Al ser una estrella del ajedrez juvenil en un país loco por el ajedrez como es la Unión Soviética, me acostumbré desde muy joven a las entrevistas y a hablar en público. Aparte de preguntas ocasionales sobre aficiones y chicas, aquellas primeras entrevistas se centraban exclusivamente en mi profesión de ajedrecista. En 1985 me proclamé campeón del mundo a la edad de veintidós años, y a partir de ese momento las preguntas que me hacían cambiaron radicalmente. En vez de interesarse por las partidas y los torneos, la gente quería saber cómo había conseguido aquel éxito sin precedentes. ¿Cómo había conseguido esforzarme tanto? ¿Cuántas jugadas planeaba de antemano? ¿En qué pensaba durante una partida? ¿Tenía memoria fotográfica? ¿Qué comía? ¿Qué hacía por las noches antes de acostarme? En resumen, ¿cuáles eran los secretos de mi éxito?

No tardé mucho en darme cuenta de que mis respuestas decepcionaban al público. Me había esforzado mucho porque mi madre me enseñó a hacerlo. Los movimientos que planeaba de antemano dependían de la posición. Durante una partida intentaba recordar los entrenamientos y calculaba las variables. Mi memoria era buena, pero no fotográfica. Solía hacer una comida abundante a base de salmón ahumado, bistec y agua tónica antes de cada partida. (Lamentablemente, por orden de mi preparador físico, aquella dieta se convirtió en un asunto del pasado). Todas las noches antes de acostarme me cepillaba los dientes. Nada demasiado sugerente.

Aparentemente, todo el mundo esperaba un método concreto, una receta universal que se pudiera aplicar para obtener siempre grandes resultados. A los escritores famosos se les pregunta qué tipo de papel y bolígrafo utilizan, como si los instrumentos tuvieran algo que ver con la

escritura. Es evidente que todas esas preguntas pasan por alto el hecho de que todos somos distintos, el resultado de millones de elementos y transformaciones, que van desde nuestro ADN hasta esta misma tarde. Cada uno de nosotros crea su propio sistema para tomar decisiones. Nuestro objetivo es conseguir lo mejor de ese sistema, identificarlo, calibrar su rendimiento y encontrar fórmulas para mejorarlo.

Este libro describe cómo desarrollé mi propio sistema, cómo viví ese proceso en el pasado y cómo lo veo ahora con la perspectiva del tiempo. A lo largo de dicho proceso volveré la vista atrás para recordar a las personas que contribuyeron a ese desarrollo, directa o indirectamente. Las inspiradoras partidas de Alexander Alekhine, mi primer ídolo del ajedrez, que comparte esa condición con Winston Churchill, a cuyas palabras y libros sigo acudiendo con frecuencia.

Espero que esos y otros ejemplos les ayuden a comprender mejor su propia evolución como seres que deciden y les animen a seguir creciendo. Para ello será necesario que se valoren con total honestidad a sí mismos y valoren hasta qué punto han respondido a su potencial. Las soluciones rápidas no existen y este no es un libro de consejos y trucos. Es un libro sobre el conocimiento de uno mismo y el desafío, sobre cómo desafiarnos a nosotros mismos y a los demás, de forma que aprendamos a tomar las mejores decisiones posibles.

La idea de este libro surgió cuando me di cuenta de que en lugar de buscar respuestas inteligentes para las eternas preguntas como «¿Qué pasa por su cabeza?», era más interesante averiguado por mi cuenta. Pero la vida de un ajedrecista profesional, con su riguroso calendario de viajes, competiciones y entrenamientos, no me dejó mucho tiempo para la introspección filosófica, entendida como opuesta a la práctica. Cuando me retiré del ajedrez profesional en marzo de 2005, finalmente conseguí el tiempo y la perspectiva para rememorar mis experiencias e intentar compartirlas para que resultaran útiles.

Este libro sería diferente si lo hubiera terminado antes de mi espectacular giro del ajedrez a la política. Primero, necesité tiempo para asimilar las lecciones aprendidas en mi vida como ajedrecista. Segundo, mis nuevas experiencias me obligan a preguntarme quién soy y de qué soy capaz. No basta con ser un apasionado defensor de la democracia. Organizar coaliciones y organizar conferencias, me obliga a aplicar de forma totalmente nueva mi visión estratégica y demás habilidades como

ajedrecista. Tras pasar veinticinco años en una cómoda posición de experto, debo analizar mi habilidad para construir y reconstruirme a mí mismo de cara a esos nuevos desafíos.

UN MAPA DEL CEREBRO

El día que cumplía seis años me desperté y me encontré con el mejor regalo que nunca había tenido. Junto a mi cama había un globo terráqueo enorme. ¡Tuve que frotarme los ojos para convencerme de que era real! Siempre me han fascinado los mapas y la geografía, y mis historias infantiles favoritas eran los relatos de mi padre sobre los viajes de Marco Polo, Colón y Magallanes. Todo empezó cuando mi padre me leyó fragmentos del libro de Stefan Zweig, *Magallanes: el hombre y su gesta*; seguir el rastro de los viajes de esos grandes exploradores se convirtió en nuestro pasatiempo favorito.

Poco después sabía el nombre de las capitales de todos los países del mundo, sus habitantes y todo lo que era capaz de averiguar. Aquellos relatos de aventuras reales me fascinaban más que cualquier cuento de hadas. Aunque no nos fijábamos especialmente en las descripciones de las terribles travesías por los mares del mundo, yo sabía que era necesario un valor increíble para ser el primero en emprender ese tipo de viajes. Aquellas historias alentaban mi propio espíritu de pionero. Deseaba abrir nuevos caminos, aunque en aquella etapa de mi vida eso se reducía implemente a volver a casa por un camino nuevo. Así, a lo largo de mi carrera de ajedrecista busqué nuevos desafíos, cosas nuevas que nadie hubiera hecho antes.

La época de los grandes exploradores y emperadores ya ha pasado, pero siguen quedando algunos territorios por descubrir. Podemos explorar nuestros propios límites y los límites de nuestras vidas. También podemos ayudar a los demás a hacerlo, y quizá darle un globo terráqueo a un niño, o el equivalente en nuestra era digital, para su cumpleaños.

Disponer de un mapa personalizado es esencial, y con este libro podremos trazar aproximadamente las fases de observación y análisis que nos llevarán a dibujar ese mapa. Exagerando solo un poco, podemos decir

que el mínimo común denominador nos sirve de muy poco. No obtendremos ninguna ventaja, ni ninguna mejora de lo que es obvio o idéntico para todos. Debemos mirar más alto y cavar más hondo, ir más allá de lo básico y universal. En teoría, cualquiera puede aprender a jugar al ajedrez en media hora y las reglas son, por supuesto, iguales para todos los hombres, mujeres y niños. Si damos el primer paso más allá de las reglas, sin embargo, si abandonamos el nivel inicial en el que solo nos preocupa movernos según las normas, empezamos a crear patrones que nos distinguen de todos aquellos que han desplazado un peón alguna vez en su vida.

Adquirir patrones y la lógica para emplearlos, se suma a nuestras cualidades inherentes para crear un sujeto que toma decisiones. La experiencia y el conocimiento se enfocan a través del prisma del talento, que en sí mismo puede ser desplazado, modificado y educado. En esa combinación está el origen de la intuición, un instrumento absolutamente único para cada uno de nosotros. Ahí empezamos a ver la influencia de la psicología individual y cómo nuestras decisiones expresan nuestra estructura emocional, lo que llamamos el estilo de un jugador de ajedrez. El ajedrez es un instrumento ideal para examinar esas influencias, porque para destacar en la partida, nos vemos obligados a analizar las decisiones que tomamos y cómo hemos llegado a esas decisiones. Autoanálisis, eso es lo que necesitaban saber quienes me preguntaban, en lugar de datos triviales sobre mis hábitos.

No podemos seleccionar y elegir qué estilo nos gustaría tener. No se trata de un software genérico que descargamos e instalamos. Lo que debemos hacer, al contrario, es detectar qué es lo que nos funciona mejor, y luego, a base de retos y dificultades, desarrollar nuestro propio método. ¿De qué carezco? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Qué clase de desafíos tengo tendencia a evitar y por qué? El método del éxito es un secreto, porque solo se puede descubrir analizando nuestras propias decisiones. No se puede enseñar a tomar mejores decisiones, pero se puede aprender de uno mismo.

Hay algo que en un principio parece contradictorio con lo que acabo de decir. Debemos hacernos conscientes de nuestro sistema de toma de decisiones, que, a base de práctica, mejorará nuestro comportamiento intuitivo, inconsciente. Ese comportamiento antinatural es necesario porque, como adultos, tenemos patrones adquiridos, buenos y malos. Para

corregir los malos y mejorar los buenos, debemos tomar un papel activo en el proceso de mayor concienciación.

Este libro pretende utilizar las anécdotas y el análisis para abrir las puertas a esa conciencia. La primera parte trata de los factores fundamentales, las habilidades y cualidades esenciales que actúan al tomar una decisión. La estrategia, el cálculo, la preparación; debemos entender esos fundamentos y descubrirlos en nosotros. La segunda parte es la fase de evaluación y análisis. ¿Qué cambios son necesarios y por qué? Trataremos los métodos y beneficios de nuestro autoanálisis. La tercera parte examina sutiles métodos para combinar todas esas cosas y mejorar nuestra actuación. La psicología y la intuición afectan todos y cada uno de los aspectos de nuestras decisiones y sus resultados. Debemos desarrollar nuestra habilidad para ver el panorama completo y para manejar y aprender de las crisis.

Esos momentos decisivos son auténticas encrucijadas: cuando escogemos un ramal del camino sabiendo que no podremos volver atrás. Vivimos para esos momentos que, a su vez, definen nuestras vidas. Aprendemos quiénes somos y lo que realmente nos importa. Luego, el «secreto» será perseguir esos retos en lugar de evitarlos. Esa es la única forma de descubrir y explotar todos nuestros talentos. Desarrollar nuestra propia impronta personal permite que tomemos decisiones mejores, que tengamos confianza en nuestros instintos, y que sepamos que, sea cual sea el resultado, nos habremos fortalecido. Ese, para cada uno de nosotros, es nuestro personal secreto del éxito.

PRIMERA PARTE

1. La lección

LECCIONES PERSONALES DEL CAMPEONATO DEL MUNDO

Cuando participé por primera vez en el campeonato del mundo de ajedrez en 1984, representaba al joven aspirante enfrentado a un campeón que poseía el título desde hacía casi diez años. Yo tenía veintiuno y había llegado a la cima del ajedrez mundial tan aprisa, que no podía imaginarme que aquel último obstáculo bloquearía mi camino. De manera que para mí supuso un impacto terrible perder cuatro rondas, sin ganar un solo punto, y estar solo a dos derrotas de una aniquilación humillante.

Si hubo alguna ocasión para cambiar de estrategia, fue esa. En lugar de dejarme llevar por sentimientos de desesperación, me obligué a mí mismo a prepararme para una larga guerra de desgaste. Opté por la guerra de guerrillas, y partida tras partida, esquivé el peligro, esperando mi oportunidad. Mi oponente, el camarada soviético Anatoli Karpov tenía motivos personales para aceptar mi plan. Quería darle al advenedizo una lección, consiguiendo un tanteo neto de 6 puntos a 0; así que él también optó por la prudencia, en lugar de aprovecharse de su ventaja y atacar a muerte.

A Karpov también le inspiraba la sombra de su predecesor en el título, Bobby Fischer. Durante la contienda en la lucha por obtener el título que consiguió en 1972, el norteamericano consiguió dos puntuaciones perfectas de 6 a 0, contra oponentes de calidad mundial, sin ceder ni siquiera un empate en ninguno de los dos casos. Karpov tenía pensado repetir en cierta forma aquella gesta legendaria, cuando alteró su estrategia contra mí. Pero sumar el fantasma de Fischer a su plan de defensa fue un craso error.

Increíblemente se sucedieron diecisiete partidas sin ningún resultado definitivo. Aquellas tablas le daban cierta ventaja, pero aparentemente mi nueva estrategia funcionaba. El campeonato se prolongó mes tras mes, y batió todos los récords de duración de un torneo por el campeonato mundial. Mi equipo y yo pasamos tanto tiempo pensando en la forma de

juego de Karpov y en qué estrategias emplearía, que, por sorprendente que parezca, yo me sentía como si me estuviera convirtiendo en Karpov.

Durante cientos de horas de juego y preparación, yo también analicé muy a fondo mi propio juego y mi propia mente. Hasta aquel momento de mi carrera, todo me había resultado muy fácil; ganar se había convertido simplemente en algo natural. En aquel momento debía centrarme en saber cómo había tomado mis propias decisiones para enmendar cualquier error. Mi estrategia funcionaba, pero cuando perdí la partida 27 por 0 a 5 tuve la impresión de que no aprendía lo suficientemente rápido como para salvar el torneo. Una derrota más y tendría que esperar tres años antes de concebir siquiera esperanzas de optar al título.

Cuando el torneo entró en el tercer mes, yo seguía agazapado y a la defensiva. El cambio de estilo había dificultado mucho las cosas para Karpov. Sentí que me acercaba a la solución del rompecabezas, al mismo tiempo que mi oponente se sentía cada vez más frustrado y cansado.

Finalmente, el dique se rompió. Tras sobrevivir a la partida 31, en la que Karpov no consiguió lanzar un envite definitivo, gané la partida 32 y pasé a la ofensiva. Hubo cinco semanas más de tablas, pero la diferencia era que yo estaba creando en aquel momento más posibilidades de vencer que mi oponente. Entretanto, el mundo empezaba a preguntarse si el torneo se acabaría algún día. Ningún campeonato del mundo había durado más de tres meses y nosotros entrábamos ya en el quinto. Karpov parecía exhausto y yo empecé a presionarle aún más. Después de casi conseguir la partida 46, gané la 47 con un estilo apabullante. ¿Era posible el milagro? Exactamente en aquel momento, los organizadores decidieron que los jugadores necesitaban un descanso y aplazaron varios días la siguiente partida. Pese a aquella decisión sin precedentes, también gané aquella partida. De pronto estábamos 3 a 5, y yo llevaba la iniciativa.

Entonces se produjo una deriva extraña: el 15 de febrero de 1985, en Moscú, Florencio Campomanes, presidente de la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE), cedió a las presiones de la autoridades deportivas Soviéticas y convocó una conferencia para anunciar la suspensión del torneo. Después de cinco meses, cuarenta y ocho partidas y miles de horas de juego y estudio, el torneo había acabado sin un ganador. Debíamos regresar seis meses después para batirnos de nuevo, y la próxima vez habría un límite de 24 partidas. Apartaron a Karpov del peligro inminente y así pudo darse la satisfacción de retener su título un poco más. El comunicado

oficial de prensa decía que Karpov «aceptó» la decisión y Kasparov la «soportó». Una distinción semántica curiosa pero cierta. (El Hotel Sport donde se celebró esa notoria conferencia de prensa, ha sido demolido. Su estilo totalitario, sin embargo, sigue vivo en mi memoria y de forma creciente, en la ciudad de Moscú).

Aparte de una amarga imagen sobre la Unión Soviética y su política ajedrecista, aprendí muchísimo durante aquel torneo. El campeón del mundo fue mi preparador personal durante cinco duros meses. No solamente aprendí su forma de juego, también tomé conciencia de mi propio sistema. Era mucho más capaz de identificar mis errores y por qué los cometía, y había aprendido el mejor modo de evitarlos, como mejorar el propio proceso de toma de decisiones. Aquella fue mi primera experiencia real, en la que me cuestioné a mí mismo en lugar de fiarme únicamente de mis instintos.

Cuando empezó el segundo torneo en Moscú, no tuve que esperar meses para mi primera victoria; gané la primera partida. El torneo siguió siendo una batalla muy dura, yo fui por detrás durante casi toda la primera parte, pero ahora ya no era aquel joven ingenuo de veintiún años. Había remendado los agujeros que Karpov explotó con tanta eficacia al principio del primer torneo. Ya era un avezado veterano de veintidós años, que se convirtió en el campeón del mundo, y conservé el título durante quince años. Cuando me retiré en 2005, seguía siendo el jugador mejor valorado del mundo; pero un ajedrecista de cuarenta y uno es demasiado viejo para mantenerse en la cumbre, cuando muchos aspirantes tienen menos de veinte años.

TOMAR CONCIENCIA DEL PROCESO

Para mí hubiera sido imposible permanecer en la cumbre durante tanto tiempo, sin aquellas lecciones que recibí de Karpov sobre mi propio juego y mis propias debilidades. No solo me hizo ver mis fallos, sino la importancia de averiguarlos por mí mismo. En aquel momento no era consciente del todo, pero aquel famoso «torneo maratoniano» me dio la llave del éxito. No basta con tener talento, no basta con trabajar duro y estudiar hasta altas

horas de la noche. Hay que ser, además, rotundamente consciente de los métodos que te llevan a la toma de decisiones.

Conocerse a uno mismo es esencial para combinar tu sabiduría, experiencia y talento con un mayor rendimiento. Pocas personas tienen la oportunidad de llevar a cabo este tipo de análisis. Cada decisión es fruto de un proceso interno, ya sea en el tablero, en la Casa Blanca, en una sala de reuniones o en la mesa de la cocina. El tema de esas decisiones puede ser distinto, pero el proceso puede ser muy similar.

Siendo el ajedrez el centro de mi vida desde tan joven, no es de extrañar que tendiera a ver al resto del mundo en términos ajedrecísticos. Creo que el juego suele ir acorde con el excesivo o deficiente respeto de los que contemplan desde el exterior ese universo de sesenta y cuatro escaques. Ni es un entretenimiento trivial, ni un ejercicio reservado para genios o superordenadores. Para que comprendamos mejor los principales temas del siguiente capítulo, primero echaremos un vistazo a algunos conceptos y equívocos sobre este «Juego de Reyes».

Anatoli Yevguenievich Karpov, URSS/Rusia (1951) El adversario que determinó mi vida

El duodécimo campeón del mundo de ajedrez (1975-1985) nació en Zlatoúst, URSS. Después de superar rápidamente todas las categorías para optar al título, Karpov recibió la corona de campeón mundial en 1975, cuando el campeón norteamericano Bobby Fischer perdió el cetro, tras prolongadas negociaciones con la federación internacional de ajedrez. Después de acceder al título de ese modo, Karpov sintió la necesidad de probar su valía y venció torneo tras torneo. Sigue siendo el jugador que posee el récord de torneos más impresionante.

Defendió con éxito el título en 1978 y 1981, ambos frente a Viktor Korchnoi. Karpov yo disputamos cinco campeonatos del mundo consecutivos: 1984, 1985, 1986, 1987, 1990, un total de 144 partidas. Después de aquel maratón, el tanteo estaba insólitamente equilibrado: ¡21 victorias para mí, 19 para Karpov y 104 tablas! Esos torneos K/K están

considerados como uno de los enfrentamientos «uno contra uno» más intensos de la historia del deporte.

Debido a la opinión general de que era necesario recuperar el título del norteamericano Fischer, Karpov gozaba de un enorme apoyo en la Unión Soviética. Estaba estrechamente vinculado a la estructura del poder soviético y, por carácter, siempre tendió a aliarse con el poder. Nuestros estilos ajedrecísticos eran opuestos, como el fuego y el hielo, el reflejo de nuestra fama de «colaborador contra rebelde» fuera de los tableros.

Su dominio de un estilo de maniobra prudente dio como resultado la introducción del adjetivo «karpoviano» en el vocabulario del ajedrez. Define una estrategia de estrangulación del adversario metódica y silenciosa, como la de una pitón.

Acerca de Karpov: «Los adversarios de Karpov comprenden sus intenciones solo cuando la salvación ya no es posible» (Mijail Tal).

Según sus propias palabras: «Digamos que una partida puede continuar de dos maneras: una de ellas con un golpe estratégico precioso, que provoca variaciones para las que no sirve la precisión en el cálculo; la otra con una presión posicional evidente, que conduce a un final de partida con microscópicas posibilidades de victoria. Yo escogería la segunda sin pensarlo dos veces».

2. La vida imita al ajedrez

EL AJEDREZ EN HOLLYWOOD

Es difícil encontrar un par de imágenes más contradictorias que la idea general sobre el ajedrez como juego y la del jugador de ajedrez. El ajedrez está universalmente considerado como el símbolo del intelecto y la complejidad, la sofisticación y la astucia. Y, sin embargo persiste la imagen del jugador consagrado al ajedrez como la de un excéntrico, quizá incluso psicótico.

En muchas naciones occidentales, el estereotipo del jugador de ajedrez es a menudo sinónimo de un enclenque desnutrido o un empollón inteligente aunque misántropo. Esa opinión sobre el jugador se mantiene, pese a la imagen positiva sobre el ajedrez que utiliza con regularidad Hollywood y Madison Avenue.

¿Quién puede olvidar la secuencia inicial de la película de James Bond *Desde Rusia con amor*, en la que el villano Kronsteen pasa directamente de vencer en un torneo de partidas de ajedrez a planear el caos mundial? El autor de Bond, Ian Fleming y el director, describen al detalle la partida entre Kronsteen y su adversario «McAdams», basándose en una partida real entre dos grandes jugadores soviéticos, el diez veces campeón del mundo Boris Spassky y David Bronstein, aspirante al título en una ocasión. En la historia, el ajedrez tiene un clara intención metafórica, cuando uno de los colaboradores de Bond le advierte: «Estos rusos son grandes jugadores de ajedrez. Cuando pretenden ejecutar un plan, lo hacen con brillantez. La partida está planeada al minuto, tienen previstos los gambitos del adversario».

En decenas de películas más, se ha usado el ajedrez de modo parecido, para demostrar el talento y el razonamiento estratégico del protagonista. En la película de 1995 *Asesinos*, Sylvester Stallone y Antonio Banderas son dos asesinos profesionales que durante el día intentan matarse el uno al otro, y de noche se enfrentan en una partida de ajedrez online. En la

película de Stanley Kubrick de 1968, *2001*, el ordenador HAL 9000 derrota al personaje Frank Poole al ajedrez, anticipando el hecho de que la máquina acabará matándole.

El estereotipo de los jugadores de ajedrez también sugiere que somos criaturas introvertidas, casi obsesivas, incluso autistas. Vladimir Nabokov era un entusiasta del ajedrez, pero le hizo un triste favor al juego en su novela de 1930 La defensa (posteriormente titulada La defensa Luzhin). El personaje principal es un gran maestro anciano y erudito, que no está preparado para vivir en una sociedad de hombres, salvo por su talento para jugar al ajedrez. La versión cinematográfica del año 2000 intentó dibujar una versión más amable, convirtiéndola en una especie de historia romántica.

El austríaco Stefan Zweig también pobló su universo ajedrecístico con personajes excéntricos y deteriorados. Su *Novela de ajedrez*, publicada póstumamente, es un análisis psicológico y político del nazismo basado en dos partidas entre un campeón mundial de ajedrez que apenas sabe leer ni escribir y un médico enloquecido por haber jugado al ajedrez contra sí mismo cuando fue prisionero de la Gestapo. En el libro, Zweig proporciona esta deslumbrante descripción de la partida:

> Pero ¿no es una descripción insuficiente hasta lo ofensivo llamar juego al ajedrez? No es también una ciencia, una técnica, un arte; algo que fluctúa entre esas categorías, como el ataúd de Mahoma fluctúa entre el cielo y la tierra; algo que auna todos los conceptos contradictorios: antiquísimo y eternamente joven; mecánico en la ejecución y, sin embargo, eficaz solo gracias a la imaginación; limitado en un espacio geométrico y a la vez ilimitado en sus combinaciones... como prueba la evidencia, el ajedrez existe y ha perdurado más que todos los libros y las hazañas; es el único juego que pertenece a todas las personas y a todas las épocas; y del que nadie sabe qué divinidad lo legó a la tierra para matar el hastío, agudizar los sentidos y excitar el espíritu... la simplicidad de sus reglas está al alcance de los niños, los más burdos sucumben a su encanto, y, sin embargo, en el interior de ese cuadrado de límites inmutables, se desarrolla una especie peculiar de maestros, que no tiene comparación con

ninguna otra, hombres con un talento exclusivo para el ajedrez, genios específicos cuya visión, paciencia y técnica operan con un patrón tan preciso como el de los matemáticos, los poetas y compositores, aunque armonizado en un nivel distinto.

PERSONAJES REALES DEL AJEDREZ

Varios prominentes jugadores del pasado padecieron realmente profundos conflictos psiquiátricos durante o al final de sus carreras. El maestro alemán Curt von Bardeleben se suicidó en 1924 arrojándose por una ventana, el mismo método que utiliza Luzhin en el libro de Nabokov. El primer campeón del mundo oficial, Wilhelm Steinitz, pasó sus últimos años luchando contra la enfermedad mental. Uno de los jugadores de mayor éxito del primer cuarto del siglo XX, Akiba Rubinstein, poco a poco fue víctima de una timidez patológica. Tras realizar un movimiento, se escondía en un rincón de la sala a esperar la réplica de su adversario.

Los dos mejores jugadores de la historia de Estados Unidos abandonaron el juego en el cenit de sus carreras y padecieron sendos ataques de inestabilidad psíquica. Paul Morphy de Nueva Orleans, pulverizó a los mejores jugadores del mundo en su gira europea de 1858-1859, y pocos años después abandonó el juego para batirse en el mundo de la abogacía. Nunca volvió a jugar seriamente al ajedrez y en sus últimos años, el primer ídolo ajedrecístico de América tuvo episodios de locura, que la prensa atribuyó a sus prodigiosas hazañas mentales.

En 1972, Robert (Bobby) Fischer arrebató el título de campeón del mundo a Boris Spassky y a la Unión Soviética, en un torneo legendario celebrado en Reykiavik, Islandia. Después dejó el juego durante veinte años, se negó a defender su título en 1975 y literalmente desapareció durante más de una década. Cuando convencieron a Fischer para que jugara la llamada «revancha» del campeonato en Yugoslavia, que en 1992 sufría una sanción de la Unión Europea, su ajedrez, previsiblemente oxidado, fue acompañado de una vociferante paranoia antisemita.

Pero esos casos excepcionales tanto en la ficción como en la realidad propician que se ignore a una inmensa mayoría de ajedrecistas absolutamente normales, aparte de su capacidad para jugar bien al ajedrez.

EL PEDIGRÍ DEL JUEGO DE REYES

Si el único ajedrez que uno conoce es el pasatiempo del periódico matinal, quizá le sorprenda saber que existe una extensa literatura sobre el juego, que se remonta a centenares de años de historia, incluso miles, si incluimos las variantes míticas del juego, que según los relatos más populares son originarias de la India. Uno de los primeros libros editados por Caxton en el Siglo XV fue *The Game and Playe of Chesse*. Quinientos años después, algunas de las primeras comunicaciones de lo que más adelante se convertiría en internet contienen los movimientos de una partida de ajedrez entre los científicos del laboratorio de pruebas.

La técnica de reproducir las partidas de ajedrez con símbolos (escritura ajedrecística) permite una detallada historia del ajedrez, y hace posible que millones de jugadores de todas las épocas disfruten y aprendan con las partidas de los legendarios jugadores del pasado.

Si vemos los cambios en la historia del ajedrez como si observáramos un simple trozo de tela, comprobaremos la constante evolución del juego. No me refiero a las normas, que en gran medida son las mismas desde finales del siglo XIII. Las normas han permanecido invariables, pero el estilo y las ideas principales del juego han cambiado radicalmente en los últimos ciento cincuenta años, aunque a base de pequeños cambios evolutivos.

Tras escribir una serie de breves artículos en la prensa sobre los campeones mundiales que me precedieron, me obsesionaba la idea de analizar con detenimiento los cambios del juego a través de las décadas, y cómo las grandes figuras activaron dicha evolución. Tenía en mente una biografía del ajedrez, descrita a través del detallado análisis de las mejores y más trascendentes partidas. Ese proyecto, al cual he dedicado muchísimo tiempo durante los últimos tres años, se materializó en una serie de libros titulados *Mis geniales predecesores*.

En este momento hemos llegado a la parte 6 de la redacción del texto, y durante todo el proceso he aprendido muchísimo sobre los grandes jugadores del pasado. Cada campeón mundial tenía sus dotes personales, que contribuyeron en gran medida a la evolución del juego. Al estudiar a los doce campeones mundiales que me precedieron y a sus rivales más importantes, me pregunté qué fue lo que hizo triunfar a esos «doce genios». ¿Qué era lo que tenían los campeones, de lo que los aspirantes carecían?

Es natural que los ajedrecistas piensen que la aptitud para el ajedrez es sinónimo de gran inteligencia, e incluso de genialidad. Pero, desgraciadamente, hay pocas pruebas que avalen esa teoría. Tampoco es del todo cierta la percepción generalizada entre el gran público, que considera a los jugadores de ajedrez de élite como computadoras humanas, capaces de memorizar megabytes de información, y calcular de antemano decenas de movimientos.

En realidad, según he podido observar, hay muy pocas pruebas de que los maestros ajedrecistas posean cualidades más allá de las obvias para jugar al ajedrez. Ello ha llevado a generaciones de investigadores a intentar averiguar por qué algunas personas juegan bien al ajedrez y otras no. No existe el gen del ajedrez, no hay ningún patrón de infancia común, y, sin embargo, igual que en las matemáticas y la música, en el ajedrez hay auténticos prodigios. Niños que se convierten en estrellas a los cuatro años, que aprenden a jugar simplemente observando a sus mayores y que a los pocos meses derrotan a los adultos.

De manera que sabemos que existe algo llamado el talento del ajedrez, pero en sí mismo eso no nos sirve de mucho. Aunque uno haya sido bendecido con ese don, puede que nunca se materialice, si no se dan otros muchos factores, y para rentabilizarlos es mejor centrarse en esos factores, conservarlos e influir en ellos.

¿DEPORTE, ARTE O CIENCIA? DEPORTE, ARTE Y CIENCIA

Si le preguntamos a un gran maestro, a un artista y a un experto en informática qué tiene un buen jugador de ajedrez, nos daremos cuenta de que la partida es un laboratorio ideal para el proceso de toma de decisiones.

El jugador profesional probablemente coincidirá con el segundo campeón del mundo alemán, Emanuel Lasker, que dijo: «El ajedrez es por encima de todo una batalla». Según Lasker, no importa cómo lo definas, la cuestión es vencer.

El artista Marcel Duchamp era un ajedrecista enérgico y entregado. En un momento dado, incluso abandonó el arte por el ajedrez, afirmando que el juego «poseía toda la belleza del arte, y mucha más». Duchamp confirmó este aspecto del juego cuando dijo: «Personalmente, he llegado a la conclusión de que mientras los artistas no son jugadores de ajedrez, todos los jugadores son artistas». Y es cierto que no podemos ignorar el elemento creativo, pese a que debemos analizarlo en contraposición al objetivo primordial de ganar la partida.

Luego está el aspecto científico, algo que quienes no son jugadores de ajedrez tienden a enfatizar en demasía. La memorización, la precisión en el cálculo y la aplicación de la lógica son esenciales. Cuando los ordenadores que juegan al ajedrez aparecieron en escena en la década de 1950, muchos científicos dieron por supuesto que esos monstruos de acero no tardarían en pulverizar a cualquier adversario humano. Y, sin embargo, cincuenta años después, la batalla por la supremacía entre el hombre y la máquina sigue librándose.

Mijail Botvinnik, seis veces campeón del mundo y mi gran maestro, dedicó los últimos treinta años de su vida a crear un ordenador que jugara al ajedrez. Es decir, no una computadora capaz de jugar, cosa relativamente sencilla y bastante corriente ya en aquella época, sino un programa que generara movimientos en la forma en la que lo hacen los humanos, un auténtico jugador artificial.

Botvinnik era ingeniero y debatió sus ideas con muchos científicos, incluido el legendario matemático norteamericano Claude Shannon, que en su tiempo libre esbozó el diseño de una máquina de ajedrez. La mayoría de los programas de ajedrez básicamente «cuentan bolitas», aunque sean capaces de hacerlo muy rápidamente. Emplean la fuerza bruta para analizar todos los movimientos posibles, y luego escogen el movimiento con la puntuación más alta. Botvinnik quería ir más allá, y diseñar un programa que empleara la lógica para seleccionar los movimientos, en lugar de calcularlos basándose en la fuerza bruta.

En resumen, su proyecto fue un fracaso. Años de dedicación a posiciones sobre el papel y modelos teóricos nunca dieron como resultado

un programa capaz de jugar mejor que un principiante humano. (Los programas que se basan en la fuerza bruta alcanzaron cierto nivel de competencia en el juego ya en los años setenta). ¿Cómo podría un ordenador emular la creatividad y la intuición humanas? Incluso hoy día, treinta años después, cuando los ordenadores juegan en el ámbito del campeonato mundial, recurren básicamente a sistemas de fuerza bruta.

Sin embargo, los programadores de ajedrez están empezando a alcanzar los límites de dichos métodos. Para mejorar sus creaciones se ven obligados a examinar algunas de las ideas de Botvinnik. Su propio proyecto fracasó, pero contenía muchas ideas valiosas y que se anticiparon a su época. Hoy nos damos cuenta de que la fuerza bruta no puede derrotar al antiguo juego, y empezamos a recuperar la visión de Botvinnik, que enseñaba a los programas de ajedrez a pensar más como humanos.

MÁS QUE UNA METÁFORA

Sabemos que los ordenadores calculan mejor que nosotros. Entonces, ¿cuál es la razón de nuestra supremacía? La respuesta es la síntesis, la habilidad de combinar la creatividad y el cálculo, el arte y la ciencia, en un todo que es mucho más que la suma de sus partes. El ajedrez es un nexo cognitivo único, un lugar donde el arte y la ciencia se unen en la mente humana, y son depurados y mejorados por la experiencia.

Ese es el camino para mejorar cualquier aspecto de nuestra vida que implique al pensamiento, es decir, todas las cosas. Un consejero delegado debe combinar el análisis y la investigación con el pensamiento creativo para dirigir su compañía con eficacia. Un general del ejército debe aplicar sus conocimientos sobre la naturaleza humana para predecir y contrarrestar las estrategias del enemigo.

También ayuda poseer un vocabulario común con el que trabajar. Si casualmente oímos una conversación sobre «fase de apertura», «plan estratégico» y «ejecución táctica», deduciremos la presencia de una visión corporativa en el horizonte. Pero también puede tratarse de un torneo de ajedrez cualquiera de fin de semana.

Por supuesto, el mundo de los negocios y el terreno militar son ilimitados, si los comparamos con los sesenta y cuatro escaques del tablero de ajedrez. Pero debido a su reducido ámbito, el ajedrez proporciona un modelo muy versátil acerca de la toma de decisiones. En el ajedrez, el éxito y el fracaso se miden con patrones muy estrictos. Si te equívocas en las decisiones, tu posición se debilita y el péndulo oscila hacia la derrota; si aciertas, se mueve hacia la victoria. Cada uno de los movimientos es el reflejo de una decisión, y, con el tiempo suficiente, podría analizarse con perfección científica si esa decisión fue la más eficaz o no.

Esa objetividad nos proporciona una perspectiva detallada de la calidad del proceso de toma de decisiones. El mercado de valores Y el campo de batalla no están tan reglamentados, pero el triunfo en esas áreas también depende de la calidad de las decisiones, sujetas a métodos de análisis comparables.

¿Qué hace mejor a un gerente, a un escritor o a un jugador de ajedrez? Visto que es indudable que no todo el mundo responde al mismo nivel, ni tiene la capacidad para hacerlo, es esencial que encontremos nuestro propio camino para alcanzar nuestra cima, desarrollar nuestros talentos, mejorar nuestras habilidades y buscar y superar los retos que nos catapulten al nivel más alto. Y para hacer todo eso, lo primero que necesitamos es un plan.

Mijail Moiseyevich Botvinnik, URSS/ Rusia (1911-1995) El patriarca inflexible

El sexto campeón del mundo (1948-1957, 1958-1960, 1961-1963) nació en Kuokkala, Rusia. Cuando Alexander Alekhine murió en 1946, el título de campeón mundial seguía en su poder y hubo que organizar un torneo entre los mejores jugadores del mundo para nombrar a un nuevo campeón. Botvinnik dominó aquel evento de 1948, y de ese modo se convirtió en el primero de una larga serie de campeones del mundo soviéticos. Botvinnik era también ingeniero en ejercicio, pero el ajedrez fue siempre su prioridad.

Aparte de ser considerado «el patriarca del ajedrez Soviético», Botvinnik podía llamarse también el rey de la revancha. Le derrotaron dos

veces en torneos del campeonato del mundo, y las dos veces regresó al año siguiente para pulverizar al campeón. Su habilidad para investigar a fondo y prepararse específicamente para las peculiaridades de sus oponentes, le llevó a establecer un nuevo grado de rigor y profesionalidad en el ajedrez. La habilidad de volver y vencer en aquellas revanchas exigía algo más que tenacidad. Botvinnik era capaz de analizar objetivamente su propio plan, así como rectificar las debilidades que habían beneficiado a sus oponentes en la ocasión anterior.

Mantuvo ese carácter inflexible hasta el final de su vida. En 1994, le pedimos que nos honrara con su presencia en un torneo de ajedrez rápido en Moscú. Botvinnik, de ochenta y tres años, declinó la petición diciendo: «El ajedrez rápido no es serio». Le dijimos que el ajedrez rápido era la última moda y que todo el mundo participaba en aquel torneo, incluso su viejo rival Vasili Smyslov. Él respondió: «Suelo pensar con mi propio cerebro; aunque un centenar de personas piensen de otra forma, ¡no me importa!».

Botvinnik dejó el ajedrez profesional en 1970 para dedicarse a entrenar y al nuevo mundo del ajedrez por ordenador. La escuela de Botvinnik invitaba a figuras del ajedrez juvenil de todo el país dos o tres veces al año, y continuó haciéndolo con varias generaciones de campeones. El primer ejemplo, a principios de la década de 1960, fue el joven Anatoli Karpov. En 1973, uno de sus estudiantes era Garry Kasparov, de diez años. Cuando llegó el joven Vladimir Kramnik en 1987, la escuela se había convertido en Botvinnik-Kasparov, y poseía un récord de campeones bastante impresionante.

Acerca de Botvinnik: «Cuando los peligros te acechan por todas partes, el más leve despiste puede ser fatal; cuando una posición requiere nervios de acero y profunda concentración, Botvinnik está en su elemento» (Max Euwe, quinto campeón mundial).

Según sus propias palabras: «¡La diferencia entre el hombre y el animal es que el hombre es capaz de establecer prioridades!».

3. Estrategia

El hombre que sabe cómo tendrá trabajo siempre.
El hombre que, además, sabe por qué siempre será su jefe.

RALPH WALDO EMERSON

TRIUNFAR A LA VELOCIDAD QUE SEA

El fútbol y en menor medida el hockey fueron los deportes espectáculo con los que crecí en Rusia. El fútbol, mundialmente conocido como el «juego maravilloso», es también uno de los más sencillos en lo que a las reglas se refiere. Solo con ver unos cuantos partidos se aprende cómo jugar. Algunos amigos míos han intentado explicarme el béisbol y el fútbol americano, experiencia que me ha llevado a preguntarme si la total simplicidad del auténtico fútbol es la razón de su falta de popularidad en Estados Unidos. (Aunque, como suele decirse, quizá la verdadera razón es que en el fútbol hay pocas oportunidades para las pausas publicitarias).

Por muy simple que sea el fútbol, las estrategias del juego son profundas y complejas. El objetivo obvio es marcar goles e impedir que tu adversario haga lo mismo. La mejor forma de conseguirlo, sin embargo, se puede discutir hasta el infinito. Si tu adversario nunca marca, según la lógica, nunca puedes perder. Algunos, como los brasileños, emplean otros métodos para obtener el mismo resultado y marcar más goles que el contrario.

Imaginemos que aprendemos a jugar al ajedrez con un manual al que le faltan páginas. Nos dirá cómo organizar el tablero y cómo mover y

capturar las piezas del enemigo, pero no dirá nada sobre el jaque mate, ni sobre el final de la partida. Quien aprenda con ese libro, aprenderá a calcular y sabrá cómo maniobrar, pero no conseguirá mayores metas. Sin un objetivo, el juego carecerá de sentido.

Según un viejo dicho de ajedrez, «un mal plan es mejor que ningún plan», y es más brillante que cierto. Cada paso, cada reacción, cada decisión deben formar parte de una estrategia claramente aprendida. En caso contrario, solo será posible decidir lo más obvio, sin estar seguros de que realmente va a resultar provechoso. Eso es algo especialmente importante dado el acelerado ritmo del mundo actual.

A lo largo de mis treinta años como ajedrecista profesional hemos pasado de investigar a un adversario a base de pasar días sumergidos en libros y periódicos mohosos, a ser capaces de conseguir todos y cada uno de los movimientos de su carrera en unos segundos con un PC. Las partidas de los torneos solían tardar meses en aparecer en las revistas especializadas. Hoy día cualquiera puede acceder a las partidas en tiempo real por internet.

Las implicaciones de la revolución de la información son mucho más profundas que la mera practicidad. Con más datos disponibles y a mayor velocidad, la habilidad de manejar esa información ha de ser también más rápida. Una partida se juega en Moscú, e instantáneamente está a disposición del análisis del mundo entero. Una idea que tardó semanas en desarrollarse, otros pueden imitarla al día siguiente, de manera que inmediatamente todo el mundo debe conocerla y prepararse para ella.

Esta aceleración ha afectado también al juego en sí mismo. En 1987 disputé un torneo de «ajedrez rápido» a seis partidas, sobre un escenario en el Hipódromo de Londres, contra el británico Nigel Short, que me desafiaría en el campeonato del mundo seis años después. Fue el primer campeonato serio de ese tipo, con un ritmo de juego realmente acelerado. En aquellas partidas rápidas, disponíamos únicamente de veinticinco minutos cada uno para hacer todos nuestros movimientos, algo realmente muy distinto del ajedrez tradicional, cuyas partidas llegan a durar siete horas.

Me entrené muchísimo para esa nueva limitación temporal y descubrí que aun así era posible desarrollar ideas profundas, a pesar de la imposibilidad de calcular con detenimiento cada movimiento. En lugar de un estudio concienzudo de una posición, debíamos fiarnos más del instinto. Parece lógico pensar que en el ajedrez rápido los planes detallados y los objetivos estratégicos son secundarios, incluso que se prescinda de ellos en

favor del cálculo rápido y la intuición. Incluso diría que eso es exactamente lo que hacen muchos jugadores. Si no te gusta planificar durante una partida de siete horas, probablemente prescindirás totalmente de ello en una partida rápida. Pero los cálculos de los jugadores de mayor éxito, a cualquier velocidad, se asientan firmemente sobre una estrategia planificada. Lejos de ser opuestos, es posible que el análisis más efectivo sea el más rápido si obedece a un orden estratégico.

Si jugamos sin objetivos a largo plazo, nuestras decisiones se convierten en exclusivamente reactivas y nos vemos jugando el juego de nuestro oponente, no el nuestro. Mientras saltamos de una cosa nueva a la siguiente, acabamos por perder el rumbo, impelidos por lo que tenemos delante, en lugar de por los logros que necesitamos.

Tomemos como ejemplo la campaña presidencial norteamericana de 1992, la que llevó a Bill Clinton a la Casa Blanca. Durante las primarias demócratas, parecía que cada día traía un nuevo escándalo que, con toda seguridad, destruiría la candidatura de Clinton. El equipo de campaña reaccionaba inmediatamente frente a cada nuevo desastre, pero no se limitó a reaccionar. Se aseguró de que todos los comunicados de prensa hicieran hincapié también en el mensaje de su candidato.

Las elecciones generales frente al presidente Bush siguieron un esquema parecido. Ante cada ataque, el equipo de Clinton respondía con una defensa que, además, volvía a centrar el debate en su propio mensaje —con la frase que ya se ha hecho famosa «¡es la economía, estúpido!»—, reforzando constantemente su propia estrategia. Cuatro años antes, por el contrario, al candidato demócrata Michael Dukakis le desconcertó completamente la táctica agresiva de su rival. La gente solo le oía defenderse a sí mismo, en lugar de exponer su propio mensaje. El equipo de Clinton de 1992 sabía que no se trataba únicamente de responder con rapidez, sino de que sus respuestas fueran acordes con su estrategia global. Antes de ser capaces de seguir una estrategia, sin embargo, hay que desarrollarla.

EL FUTURO DE LAS DECISIONES QUE TOMAMOS EN EL PRESENTE

El estratega empieza con un objetivo para un futuro lejano y trabaja retrocediendo hasta el presente. Un gran maestro hace los mejores movimientos porque están basados en lo que quiere que suceda en el tablero, después de unos diez o veinte movimientos. Para ello no es necesario que calcule las incontables variables de veinte movimientos. Evalúa cuál será el resultado de su posición y establece una meta. Luego va paso a paso hasta conseguir su propósito.

Esos objetivos intermedios son esenciales. Son los ingredientes necesarios para crear las condiciones favorables para nuestra estrategia. Sin ellos, estaremos intentando construir una casa empezando por el tejado. Demasiado a menudo señalamos un objetivo y nos dedicamos a él, sin tener en cuenta los pasos necesarios para alcanzarlo. ¿Qué condiciones deben cumplirse para que nuestra estrategia sea un éxito? ¿Qué debe cambiar y qué podemos hacer para introducir esos cambios?

Mi instinto, o el análisis, me dicen que una posición determinada encierra un ataque potencial al rey de mi adversario. Entonces, en lugar de dirigir todas mis fuerzas a atacar al rey busco los objetivos que debo conseguir para llevarlo a cabo con éxito; por ejemplo, debilitar la protección alrededor del rey del oponente, canjeando una pieza defensiva esencial. Primero debo saber qué objetivos tácticos me ayudarán a conseguir mi propósito de atacar al rey y solamente entonces empiezo a planear exactamente cómo conseguirlos, y a considerarlos movimientos concretos que me conducirán a la consecución del éxito. De lo contrario, trazaré un plan osado y simplista con pocas posibilidades de éxito.

En la segunda ronda del torneo Corus de 2001 en los Países Bajos jugué contra Alexei Fedorov de Bielorrusia, uno de los jugadores teóricamente con menos posibilidades. Era el torneo más importante en el que Fedorov había participado, y la primera vez que nos enfrentábamos en un tablero. Desde el primer momento dejó muy claro que no tenía intención de mostrar ningún respeto por el honorable entorno, ni por su adversario.

Fedorov renunció rápidamente a una apertura de juego estándar. Si lo que jugó contra mí respondía a algún nombre, ese debía de ser «ataque a sangre y fuego». Ignorando el resto del tablero, lanzó todos sus peones disponibles contra mi rey desde el principio. Yo sabía que un ataque tan salvaje y mal preparado solo tendría éxito si yo metía la pata. Sin perder de vista a mi rey contraataqué por el otro lado o flanco, y por el centro del

tablero, una zona crucial que él había descuidado por completo. Enseguida fue obvio que su ataque era completamente superficial y, después de veinticinco movimientos tan solo, se retiró de la partida.

Reconozco que no tuve que hacer nada especial para anotarme una victoria tan fácil. Mi rival jugó sin una estratégica sólida que, finalmente, le llevó a un callejón sin salida. Lo que a Fedorov le faltó, fue preguntarse desde el principio qué condiciones debían darse para que su ataque triunfara. Decidió que quería cruzar el río y se metió directamente en el agua, en lugar de buscar un puente. También es conveniente señalar que confiar en que el competidor cometa un error grave no es una estrategia viable.

COHERENCIA Y ADAPTABILIDAD NO SON CONTRADICTORIAS

Tener una meta y unos objetivos es el primer paso; mantenerlos y no perder el rumbo es el siguiente. La historia militar está llena de ejemplos de mandos, que en el campo de batalla se han lanzado a la acción olvidando la estrategia. Tal como los documentos históricos y William Shakespeare nos dicen, las fuerzas francesas estaban rodeadas por los ingleses en Agincourt en 1415, cuando la caballería francesa ordenó disparar una salva de lanzas a larga distancia para provocar una carga descontrolada. Cuando el adversario pone las cosas difíciles, uno se siente tentado a detectar la falsedad de su razonamiento, a recoger el guante, a aceptar el desafío. Por supuesto, eso es exactamente lo que él quiere, y es la razón por la que se deben frenar ese tipo de impulsos. Si uno tiene ya decidida una buena estrategia, ¿porqué abandonarla por algo que conviene al adversario? Eso requiere un autocontrol firme, ya que las presiones para cambiar pueden ser tanto internas como externas. Nuestro ego desea probar que podemos batirle en su propio terreno y hacer callar a los críticos tanto presentes como potenciales.

Antes de empezar las partidas por el campeonato del mundo contra Nigel Short, mi equipo y yo decidimos que, para enfrentarse al impetuoso inglés, lo mejor era una táctica de maniobra. Short era un peligroso atacante muy bien preparado y con una línea de juego muy agresiva, y aunque esa

era también mi mejor baza, pensamos que con un juego más lento tendríamos ventaja. Nuestro análisis puso de manifiesto lo incómodo que se sentía Short en un juego más pasivo.

Las blancas mueven primero en ajedrez, y ello les proporciona una ligera ventaja que es comparable, aunque menos evidente, a disponer del servicio en el tenis. Con el primer movimiento, se puede controlar mejor el tempo y la dirección de la partida. Para prepararnos contra Short, diseñamos un repertorio de apertura con las blancas que evitara las variaciones de doble filo preferidas por él. Para ello seleccioné un desarrollo de líneas lento de la honorable apertura Ruy López, famosa por sus maniobras posicionales. El nombre proviene de un sacerdote y ajedrecista español del siglo XVI, y se conoce con el sobrenombre de «la tortura española» por su eficacia demoledora. (Mencionar a Ruy López de Segura permite hacer referencia a la importancia capital de los jugadores españoles en las primeras etapas del ajedrez en el mundo occidental. Gracias a la ininterrumpida popularidad de la apertura que lleva su nombre, que muchos llaman simplemente «la española», López es el más famoso de los llamados «padres fundadores». Era uno de los jugadores más potentes de su tiempo, al que le preocupaban sobre todo las cuestiones prácticas. López analizó los escritos y las partidas de su predecesor, el italiano Damanio. ¡Aportó, además, consejos prácticos, como, por ejemplo, colocar el tablero de forma que el sol diera en los ojos del rival!).

Gané tres de las cuatro primeras partidas que me permitían controlar el torneo, previsto para veinticuatro partidas. Gané mis dos partidas con las blancas, utilizando aquel estilo de maniobra lenta, y muchos se preguntaron si cambiaría a variaciones más agresivas para intentar batir a mi rival mientras le tuviera contra las cuerdas. Según esa opinión, Short se tambaleaba y quizá aquel era el momento de cambiar de marcha para sorprenderle.

Realicé un cambio, pero no de estrategia. Usé mi ventaja para poner a prueba su defensa, buscando sus puntos débiles. Pronto conseguí dos victorias más, manteniendo mi táctica de apertura tranquila con las piezas blancas.

Seguir fiel a una táctica cuando se gana parece sencillo, pero es fácil confiarse demasiado y quedar atrapado por los acontecimientos. Es imposible conseguir el éxito a largo plazo, si permitimos que las reacciones alteren el plan.

JUEGA TU PROPIA PARTIDA

Dos ajedrecistas potentes pueden tener estrategias muy distintas en la misma posición que pueden resultar igualmente eficaces; aparte de aquellas posiciones en las que existe una única y obligada táctica ganadora. Cada jugador tiene su propio estilo, su propia manera de resolver los problemas y de tomar decisiones. Una clave para desarrollar estrategias de éxito es ser consciente de las propias fuerzas y debilidades, saber lo que uno hace bien.

Dos figuras de escuelas de ajedrez con criterios opuestos llegaron a ser campeones del mundo. Mijail Botvinnik confiaba en la autodisciplina rigurosa, el trabajo duro y el rigor científico. Su rival, Mijail Tal, fomentaba su propia fantasía y creatividad desenfrenada y apenas se preocupaba ni de su salud, ni de una preparación metódica. Es ya famosa la frase de Thomas Edison: «El éxito es un uno por ciento inspiración, y un noventa y nueve por ciento transpiración». Esa fórmula funcionó realmente para Edison y para Botvinnik, pero nunca le hubiera servido a Tal, ni desde luego a Alexander Pushkin, el padre de la literatura rusa moderna. El amor de Pushkin por exprimir la vida, por el juego y los amoríos, era parte del talento que creó una de las obras más importantes en lengua rusa.

Tigran Petrosian, otro histórico campeón mundial, perfeccionó el arte de lo que en ajedrez llamamos «profilaxis». Profilaxis es la técnica del juego preventivo. Reforzar tu posición y eliminar las amenazas antes de que se materialicen. Petrosian se defendía tan bien que eliminaba el ataque de su oponente antes de que empezara, quizá incluso antes de que pensara en él. En lugar de atacar, Petrosian organizaba una defensa perfecta que dejaba a sus rivales frustrados y expuestos a cometer errores. Estaba atento a la oportunidad más insignificante, y explotaba esos errores con una precisión despiadada.

Me gusta definirle como un auténtico héroe del «ajedrez pasivo». Desarrolló una política de «pasividad vigilante» que mostraba cómo vencer sin pasar directamente a la ofensiva. En términos generales, la estrategia de Petrosian consistía en buscar primero la ocasión en sus oponentes, y luego eliminarles. Solo cuando su posición era invulnerable, empezaba a

examinar sus propias posibilidades. Esa táctica de comportarse como un objeto inamovible fue muy eficaz para él, pero muy pocos jugadores podrían imitar ese estilo paciente y defensivo.

Cuando jugué con Petrosian en los Países Bajos en 1981, yo tenía dieciocho años y Petrosian cincuenta y dos. Estaba deseoso de vengarme de la derrota que me infligió a principios de aquel año en Moscú, cuando desarrollé una espectacular posición de ataque que me explotó en la cara. En aquella época, creí que había sido un accidente, pero luego volvió a sucederme. Cada vez que aparentemente mi ofensiva le hacía pedazos, él realizaba tranquilamente un pequeño ajuste. Todas mis piezas pululaban alrededor de su rey y yo estaba convencido de que asestar el golpe definitivo solo era cuestión de tiempo. Pero ¿dónde estaba ese golpe? Empecé a sentirme como un toro que persigue al torero por toda la plaza. Exhausto y frustrado cometí un error, y luego otro, y finalmente perdí la partida. Algo parecido sucedió en la copa del mundo de fútbol que se disputó en España un año después. El estilo defensivo del *catenaccio* italiano venció al *jogo bonito* al ataque de los brasileños. A veces la mejor defensa es la mejor defensa.

Durante los dos años posteriores igualé nuestro tanteo profesional, venciendo dos veces a Petrosian con un estilo posicional tranquilo, parecido al estilo del propio Petrosian. Atribuyo ese exitoso cambio de enfoque al consejo que me dio el hombre que le arrebató el titulo mundial a Petrosian en 1969, Boris Spassky. Antes de volver a jugar contra Petrosian, apenas un año después de las derrotas descritas anteriormente, hablé con Spassky que participaba como yo en un torneo en Yugoslavia. Me dijo que la clave estaba en presionar pero solo un poco, constantemente. Spassky me dijo algo inolvidable: «¡Apriétale las pelotas, pero solo una, no ambas!».

Las experiencias personales de Spassky contra Petrosian se desarrollaron con un patrón parecido a las mías. Primero luchó por el campeonato del mundo de 1966 contra Petrosian, que le derrotó tras una dura pelea. Desarrolló su juego con la creencia, errónea, de que Petrosian no tenía una línea de ajedrez al ataque porque carecía del talento para ello. Spassky asumió todos los riesgos posibles, pero descubrió que el astuto campeón del mundo repelía brillantemente todos sus ataques.

Tres años después, Spassky demostró que había aprendido la lección y se mostró mucho más respetuoso con el talento de Petrosian. En su enfrentamiento de 1969 jugó de un modo mucho más equilibrado y acabó

ganando. Mis dos primeras derrotas me infundieron un profundo respeto por las habilidades de Petrosian, y por el arte de la defensa en el ajedrez. Pero también me di cuenta de que aquel no era mi estilo. Siempre quise estar en el lado del atacante y mis tácticas de juego así lo reflejaban. Uno debe ser consciente de sus limitaciones y también de sus mejores cualidades.

Mi estilo de juego agresivo y dinámico va acorde con mi fuerza y mi personalidad. Incluso cuando me veo obligado a defender, busco constantemente una oportunidad para conseguir una ventaja y contraatacar. Y cuando paso a la ofensiva, no me contento con victorias modestas. Prefiero el ajedrez enérgico y duro, donde las piezas vuelan sobre el tablero y donde pierde el jugador que comete el primer error. Otros jugadores, incluido el hombre a quien derroté en el campeonato del mundo, Anatoli Karpov, son especialistas en acumular pequeñas ventajas. Arriesgan poco y se conforman con mejorar lentamente su posición hasta quebrar al adversario. Pero todas esas estrategias —defensiva, dinámica, de maniobra — pueden ser muy eficaces en manos de alguien que las entienda bien.

En los negocios tampoco existe una única estrategia mejor. En las 500 mejores compañías según *Fortune*, hay directivos arriesgados que coexisten con los conservadores. Puede que el 50 por ciento de las decisiones de un directivo sean idénticas a las de cualquier hombre de negocios competente, igual que muchos movimientos del ajedrez son obvios para cualquier buen ajedrecista, sea cual sea su estilo. Es el otro 50 por ciento, o incluso ese 10 por ciento más complicado, el que marca la diferencia. Los mejores líderes valoran los desequilibrios concretos y el factor clave de cada situación, y pueden elaborar una estrategia a partir de dicha valoración.

El directivo de Nokia, Jorma Ollila, convirtió la compañía finlandesa en líder de la telefonía móvil con un estilo poco ortodoxo e incluso caótico, que contradecía constantemente lo convencional. Exigía que los directivos de élite intercambiaran los trabajos, el personal de investigación y desarrollo trataba directamente con los clientes y el responsable de diseño de la compañía telefónica comparó una vez su gestión con la improvisación de una banda de jazz cuando tocan todos juntos.

Un estilo tan libre y dinámico podría no tener tanto éxito en otro tipo de industria, o en otro país, o con otro directivo. Durante décadas, IBM basó su negocio en una reputación conservadora, incluso anquilosada. En el mundo de la maquinaria de oficina eso significaba fiabilidad, algo mucho

más importante que el estilo para los clientes de IBM. Todos los meses aparecían nuevos modelos de teléfonos móviles, mientras IBM vendía y revisaba las máquinas cada cinco o incluso cada diez años. Desde el punto de vista de sus clientes, ese conservadurismo era una virtud.

NO SIEMPRE SE PUEDE ESCOGER EL CAMPO DE BATALLA

No se llega a campeón del mundo sin ser capaz de jugar con estilos distintos si es necesario. A veces te ves obligado a luchar en un territorio desconocido; no puedes salir corriendo cuando no se dan las condiciones que te gustan. La capacidad de adaptación es fundamental para el éxito.

Ocasionalmente, incluso puedes cambiar de estilo a propósito para coger desprevenido a tu oponente, pese a que eso siempre entraña el peligro de que el cazador acabe cazado. A mí me compensó emplear esa técnica en el torneo por el título mundial de 1995 de Nueva York contra el astro indio Viswanathan (Vishy) Anand. A mitad del torneo, empatados a una victoria cada uno, abandoné mis tácticas favoritas por una temible denominada Dragón Siciliano, una defensa que nunca había utilizado en una partida importante.

No fue un cambio al azar; varios factores contribuyeron a que optara por el Dragón. Este conduce a una partida cerrada, en la cual las blancas deben optar por la fórmula más agresiva posible, para tener una mínima oportunidad de conseguir una ventaja. Al verlo, Anand se sorprendió y supo que lo había preparado exhaustivamente. Además, según algunas averiguaciones, Anand tenía muy poca experiencia con el Dragón, y se sentía más incómodo contra esa que contra cualquier otra línea de apertura directa. Si optaba por arriesgarse en las variaciones principales, sabía que le esperaba algo muy desagradable. Pero fue incapaz de reaccionar, hizo un juego insulso y perdió dos veces.

Napoleón Bonaparte utilizó con éxito durante su legendaria carrera esa habilidad para adaptarse a las circunstancias. Era famoso por usar el factor sorpresa en el campo de batalla, sobre todo porque seguía presionando y atacando, cuando parecía que estaba estancado. Pero también era capaz de hacer uso de esa fama para atacar y tender una trampa a sus enemigos.

Napoleón planeó la batalla de Austerlitz de 1805 retirando a sus fuerzas de una posición excelente, y dejando de forma intencionada que el ejército del zar ruso avanzara y viera que las débiles posiciones francesas se batían en retirada. El joven zar Alejandro decidió que aquella era su oportunidad para la gloria, y preparó un ataque en todos los frentes, exactamente lo que Napoleón quería. Había congregado refuerzos en secreto en aquella zona que hizo creer indefensa a los rusos, y derrotó a las huestes del zar en un solo día.

Aquello no fue únicamente un truco inteligente que dio resultado. Primero, Napoleón se dio cuenta de que le superaban en número y que una operación directa no sería suficiente. Sabía que su oponente era joven e impulsivo y ansiaba la gloria. También sabía que nadie creería que el gran Napoleón retrocedía de una posición de forma voluntaria. Napoleón combinó estratégicamente todos esos factores y obtuvo una gran victoria. Mijail Kutuzov, el general ruso tuerto, fue la única voz a favor de la prudencia, pero el zar hizo caso omiso de sus advertencias. Sin embargo, incluso un zar puede aprender de sus errores. Siete años después, la Grande Armée de Napoleón avanzó sobre Moscú en lo que los rusos llamamos la Guerra Patriótica de 1812. En aquella ocasión, Alexander escuchó a Kutuzov y optó por la táctica de acosar a las fuerzas francesas y jugar una partida expectante. Moscú ardió por los cuatro flancos, pero al final Napoleón se vio forzado a una retirada desastrosa.

Yo me vi obligado a adaptarme en mi trayectoria hacia el campeonato del mundo de 1983. Yo era una estrella emergente de veinte años, frente a Viktor Korchnoi de cincuenta y dos, dos veces finalista al título mundial, y que hoy día sigue jugando al ajedrez de primer nivel a los setenta y cinco años. Tal como era de esperar, el veterano controló el tempo en las primeras fases de nuestro enfrentamiento clasificatorio a doce partidas. Ganó la primera partida y, en consecuencia, impidió que me colocara en una posición de ataque frontal, como las que a mí me gustaban.

En lugar de insistir en frustrados intentos de cambiar las características de la partida, decidí seguirle la corriente. En vez de hacer movimientos directos, que yo creía que definían mi estilo, jugué de la forma más sólida posible, aunque eso me llevara a una posición más estática. Aquello me liberaba de la presión psicológica de intentar forzar la situación en cada partida, y pude dedicarme sencillamente a jugar al ajedrez. Korchnoi me

obligó a jugar en su terreno, pero una vez que fui consciente de ello y capaz de adaptarme, luché y vencí.

Gané las partidas 6 y 7 para tener la iniciativa, cuando Korchnoi decidió cambiar las tornas. En la partida 9 cambió a un estilo táctico de juego agresivo, intentando sorprenderme. Pero había perdido la batalla en su terreno, no fue capaz de realizar una transición eficaz para luchar en el mío, y sufrió una devastadora derrota. Esa experiencia de adaptación en plena batalla me resultó extremadamente útil cuando tuve que repetirla, bajo condiciones aún más desfavorables, contra Karpov en nuestro enfrentamiento por el campeonato mundial del año siguiente.

Cualquiera que haya leído a Darwin sabe que la incapacidad de adaptación casi siempre tiene consecuencias fatales. La historia americana nos proporciona un ejemplo clásico. En 1755, George Washington era ayudante de campo voluntario del ejército británico, enfrentado a las fuerzas francesas e indias. Los británicos apenas hicieron nada por adaptarse a la guerra de guerrillas que practicaban sus enemigos. El general Edward Braddock fue un caso trágicamente típico. Alineó a sus casacas rojas británicas en hileras perfectas en campo abierto para que dispararan descargas minuciosamente organizadas hacia el bosque, mientras los francotiradores indios, a cubierto, les mataban uno detrás de otro. Únicamente cuando durante aquella batalla catastrófica mataron al propio Braddock, los pocos hombres que quedaban pudieron retirarse, guiados nada menos que por Washington.

Menos calamitosa es la historia de la *Enciclopedia Británica*, cuando se enfrentó a la era de los ordenadores. Quizá el sello más conocido entre los libros de referencia, su primer error garrafal fue tardar demasiado en ofrecer sus productos en CD-ROM. Al fin y al cabo, ¿quién querría reemplazar esos preciosos libros por una versión informatizada? Todo el mundo, como sabemos hoy. Eso permitió que Encarta de Microsoft y otros se hicieran con una enorme cuota de mercado, mientras que los vendedores de enciclopedias en papel se quedaban con una reducida fracción de las ventas.

Luego llegó internet con su clientela potencial por todo el mundo. La *Enciclopedia Británica* cobraba el acceso, en un momento en el que todo el mundo lo ofrecía gratis, consiguiendo un beneficio bastante escaso. Pocos años después, el auge del puntocom cayó en picado, algo que recuerdo perfectamente debido a mi primera experiencia con mi propio portal de

ajedrez. El mercado publicitario online se derrumbó, justo cuando la *Enciclopedia Británica* había decidido por fin permitir el acceso gratuito. Hicieran lo que hiciesen, siempre avanzaban en sentido contrario a los cambios.

¿Cuál es la razón de esa serie de debacles de la *Enciclopedia Británica*? Cuando llegó el momento de pasar del soporte impreso al digital, estaban en una posición claramente arcaica. El fracaso de su estrategia con internet es muy complejo. Anticiparse demasiado a tu entorno puede ser tan malo como ir por detrás de tus competidores. En lugar de confiar en la enorme ventaja de la marca, intentaron anticiparse a un mercado nuevo e impredecible, y en todas las ocasiones acabaron luchando en un campo de batalla perdido.

CAMBIAR A MENUDO LA ESTRATEGIA ES LO MISMO QUE NO TENER ESTRATEGIA

El cambio puede ser esencial, pero solo debe realizarse con mucha atención y por una causa justificada. Perder puede persuadirnos para cambiar lo que no hace falta cambiar, y ganar puede convencernos de que todo va bien, aunque estemos a un paso del desastre. Si tendemos a culpar del fracaso a la táctica, y la cambiamos constantemente, carecemos absolutamente de táctica. Solo cuando el entorno cambia radicalmente, debemos considerar un cambio de principios.

Debemos movernos en una línea estrecha entre la flexibilidad y la consistencia. Un estratega debe tener fe en su estrategia, el coraje de seguirla y mantener la mente atenta para realizar un cambio de rumbo cuando sea necesario. Los cambios deben analizarse con cuidado, y cuando se efectúan deben ser decisivos. El éxito raramente se analiza tan detenidamente como el fracaso, y siempre atribuimos rápidamente las victorias a nuestra superioridad, en lugar de a las circunstancias. Cuando las cosas van bien, es más importante, si cabe, cuestionarlas. El exceso de confianza conduce al error, a la sensación de que nada es lo bastante bueno.

En una de las partidas más tensas de mi vida, mi rival cayó por perder la confianza en sus propios planes. En 1985 me vi atrapado de nuevo en

otra batalla contra mi eterno enemigo, Anatoli Karpov. Era la partida final de nuestro segundo torneo por el campeonato del mundo, y yo le aventajaba por un punto. Él tenía la ventaja de las piezas blancas, y, si ganaba, empataba la partida y conservaba el título tres años más.

Desde el principio jugó con agresividad y consiguió una espectacular posición de ataque contra mi rey. Luego vino la decisión fundamental, o completar el ataque desplazando su peón contra mi rey, o ser prudente y seguir preparándose. Creo que ambos sabíamos que aquel era el momento crucial de la partida.

Karpov decidió no avanzar y perdió su oportunidad. Tras dedicar los primeros veinte movimientos del juego a preparar un ataque directo, tuvo miedo y perdió la oportunidad. De pronto yo estaba en mi elemento natural, contraatacar en lugar de defender. La partida se complicó a mi favor, no al de mi rival, y me fui a casa con una victoria que me convirtió en el campeón del mundo.

Cuando llegó el momento del mate, Karpov hizo un movimiento acorde con su estilo prudente, pero no con una exigencia de victoria a toda costa. Su estilo personal chocó con la estrategia de juego adecuada, y perdió el rumbo.

En un revelador texto, posterior a la partida crucial que le costó el campeonato del mundo, después de que Karpov casi impidiera por completo la apertura con su peón del rey reconoció que en los momentos clave su estilo no servía para las posiciones agresivas que creaba. Aprendió y se adaptó, y se mantuvo cerca de la cumbre durante muchos, muchos años, porque enseguida reconoció que necesitaba cambiar.

Hemos de saber qué preguntas hacer y hacerlas a menudo. ¿Han cambiado las condiciones de tal modo que requieren un cambio de estrategia, o basta con un pequeño reajuste? ¿Han cambiado los objetivos por algún motivo? Evitemos el cambio por el cambio.

También debemos evitar que el rival nos distraiga de la estrategia que hemos trazado. Si empleamos una estrategia potente y efectiva, ya sea ganando terreno en el tablero de ajedrez o en la cuota de mercado en el comercio global, la competencia intentará ponernos la zancadilla para que abandonemos. Si nuestros planes funcionan y nuestros conocimientos tácticos son buenos, solo pueden vencernos si les ayudamos.

Contra una estrategia sólida, las tácticas de distracción resultarán ineficaces o insuficientes. Si son insuficientes, podemos y debemos

ignorarlas y seguir el camino trazado. Si son tan radicales como para apartarnos del camino, probablemente contendrán algún fallo, a menos que nosotros hayamos cometido errores. A menudo el rival está tan ansioso por obligarnos a cambiar de rumbo, que debilita fatalmente su posición al intentarlo.

Una interesante consecuencia colateral de mis años de éxito fue que algunos de mis adversarios optaron por emplear variaciones poco ortodoxas para que nuestras partidas siguieran un curso poco habitual. Pensaban que de esa manera mi larga experiencia quedaría obsoleta y que ellos estaban mejor preparados para posiciones inusuales. El problema, como descubrieron muchos de esos jugadores, es que había motivos de peso para que esas posiciones fueran poco comunes. La virtud de la innovación compensa muy raras veces el vicio de la ignorancia.

NO VIGILES A LA COMPETENCIA MÁS QUE A TI MISMO

Aunque el competidor no interfiera directamente, nosotros podemos desviarnos. Cuando participo en un torneo de uno contra uno como el campeonato del mundo, solo necesito vigilar al tipo que está sentado frente a mí al otro lado del tablero. Es una situación suma-cero: yo gano, él pierde, o viceversa. Pero cuando se trata de un torneo con doce jugadores, lo que sucede en las otras partidas puede influir en mi victoria. Es como cualquier negocio con muchos socios y competidores; Continental debe estar alerta si United y American inician conversaciones.

En el año 2000 disputé un torneo muy duro en Sarajevo. Al llegar a la fase final, tenía una ligerísima ventaja de medio punto. (Las victorias valen un punto, las tablas medio punto y las derrotas cero puntos). Dos de los mejores ajedrecistas del mundo, Alexei Shirov y Michael Adams, estaban clasificados justo detrás de mí. Me hubiera gustado enfrentarme a uno de ellos por el título en la fase final, pero todos teníamos rivales distintos. Si empataba la partida y Adams o Shirov ganaban, se batirían conmigo por el primer puesto; si perdía, podía acabar en tercer lugar.

Así que antes de la partida, debía decidir si jugar cautelosamente o ir directamente a por la victoria. Librar todas las batallas con la frase «victoria

o muerte» en los labios sería algo heroico, pero ni en la vida ni en el ajedrez suelen darse situaciones tan críticas como la defensa del Álamo cuando se pronunciaron dichas palabras.

En primer lugar, yo tenía la desventaja de las piezas negras. Luego estaba mi rival, un participante con pocas posibilidades en aquel acontecimiento de élite. Serguei Movsesian, representante de la República Checa, hizo un mal papel durante el torneo, pero en las fases previas batió a dos de los participantes de mayor nivel. Debo decir, además, que en aquel enfrentamiento había una pequeña cuestión personal. Una vez, en 1999, desprecié a Movsesian y a un grupo de jugadores llamándoles «turistas», y él protestó airadamente ante la prensa por aquel calificativo. Probablemente, aquel turista deseaba ahora mi cuero cabelludo como recuerdo.

Luego debía tener en cuenta los demás enfrentamientos del día. El rival de Shirov, el francés Étienne Bacrot, había perdido ya cinco partidas y estaba al final de la clasificación. No podía fiarme de que consiguiera unas tablas, cuando su adversario se lo jugaba todo. Incorporando aquella información a mi estrategia de juego, decidí atacar a Movsesian desde el principio. Iba ganando la partida, cuando me levanté a ver qué hacían mis inmediatos seguidores. Sabía que si ganaba la partida, lo que hicieran ellos era irrelevante, pero comprobarlo era muy tentador. Si ambos empataban o perdían, arriesgar innecesariamente en mi partida sería una locura por mi parte. En ese caso podía acabar en tablas y ganaría igualmente el torneo. Lo cierto es que aquellos pensamientos me impedían concentrarme en el juego. El equilibrio entre saber qué hace la competencia y distraerse de los elementos que están realmente bajo tu control es muy inestable.

De manera que fue casi un alivio ver que tanto Shirov como Adams avanzaban hacia la victoria. Sabía que debía ignorarles y centrarme en mi propio juego, y que había llegado el momento de ganar a toda costa. En cuanto volví a sentarme en mi silla, deseché totalmente cualquier táctica basada en la prudencia. Al final vencimos los tres, así que yo conservé mi ligera ventaja y conseguí el primer puesto. Para no perder de vista nuestra propia actuación y objetivos, no debemos perder el tiempo preocupándonos del tipo de enfrente.

PREGUNTARSE ¿POR QUÉ? CONVIERTE A UN ESTRATEGA EN UN EXPERTO

En su libro sobre el mundo de los negocios en Japón, Kenichi Ohmae sintetiza el papel del estratega con la siguiente frase: «El método del estratega consiste en enfrentarse a las ideas predominantes con una simple pregunta: ¿por qué?».

¿Por qué? Es la pregunta que distingue a los empleados de los visionarios, a los estrategas corrientes de los auténticos expertos. Si queremos entender, desarrollar y seguir nuestra estrategia, debemos hacernos constantemente esa pregunta. Cuando observo a los estudiantes noveles jugar al ajedrez y veo un movimiento totalmente erróneo, le pregunto al estudiante por qué lo ha hecho. A menudo no obtengo ninguna respuesta. Obviamente, algo en su cerebro le ha indicado que ese movimiento era la mejor decisión, pero es evidente que no formaba parte de un plan elaborado que contemplara objetivos estratégicos. Todos saldríamos ganando si nos detuviéramos antes de cada movimiento, de cada decisión, y nos preguntáramos: ¿por qué este movimiento? ¿Qué intento conseguir y en qué modo va a ayudarme esta decisión a conseguirlo?

En el ajedrez se demuestra muy claramente la importancia de ese ¿por qué? Todos los movimientos tienen una consecuencia, cada movimiento se corresponde o no con nuestra estrategia. Si no cuestionamos nuestros movimientos de forma constante, un jugador que emplee un plan lógico para jugar nos vencerá.

Imaginemos que lo aplicamos con regularidad a nuestro trabajo, e incluso a nuestras actividades privadas. Tenemos cientos de objetivos profesionales y personales, pero suelen ser listas de aspiraciones vagas y mal definidas en lugar de metas en las que poder fundamentar nuestra estrategia. «Quiero tener más dinero» es como decir «quiero encontrar el verdadero amor». Un deseo no es un objetivo.

Para poner un ejemplo práctico, todos hemos tenido en algún momento el deseo de conseguir un trabajo mejor. Solo debemos abordar ese cambio cuando tengamos un conocimiento profundo del porqué de ese deseo. Quizá no sea solamente el trabajo, puede que necesitemos cambiar de profesión. O quizá nuestro puesto de trabajo actual permita ciertos cambios. Hasta que

no sepamos en qué circunstancias nos sentiríamos satisfechos, no sabremos lo que estamos buscando.

Cuando emprendamos la búsqueda, debemos guiarnos por esa lista de objetivos inmediatos que conforman nuestro objetivo de un «trabajo mejor». Por ejemplo, si el dinero no es uno de los principales problemas de nuestro trabajo actual, no debemos dejarnos tentar por otro trabajo que suponga un salario mejor, pero que no modifique realmente lo que no nos satisface del trabajo que tenemos actualmente.

UNA VEZ QUE TIENES UNA ESTRATEGIA, PONERLA EN PRÁCTICA SOLO ES CUESTIÓN DE DESEARLO

Finalmente hemos llegado a la parte más difícil del desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia mental: la confianza para usarla y la habilidad para mantenerla con constancia. Cuando la estrategia está clara sobre el papel, empieza el verdadero trabajo. ¿Cómo mantendremos el rumbo previo, y cómo sabremos cuándo nos hemos desviado del enfoque estratégico?

Debemos confiar en nuestros análisis, en el valor de nuestras convicciones. Debemos controlar constantemente las condiciones que permitirán que nuestra estrategia triunfe o fracase. Mantendremos el rumbo cuestionando con rigor los resultados, tanto los buenos como los malos, y las decisiones en curso. Durante una partida cuestiono mis movimientos y, después de la partida, cuestiono la precisión de mis evaluaciones en el transcurso de la batalla. ¿Las decisiones han sido correctas? ¿Mi estrategia ha funcionado? Si he ganado, ¿ha sido debido a la suerte o al talento? Cuando este sistema falla, o no consigue ser suficientemente rápido, puede sobrevenir el desastre.

En el año 2000 me encontré con un antiguo alumno, Vladimir Kramnik, en un torneo a dieciséis partidas por el campeonato del mundo de ajedrez, en el que yo defendía el título por sexta vez. Poseía el título desde 1985, y antes del campeonato había jugado algunas de las mejores partidas de ajedrez de mi carrera. En otras palabras, estaba maduro para perder.

Aquellos años de triunfos hacían que me resultara difícil imaginar la posibilidad de perder. Antes del campeonato gané, uno tras otro, siete torneos consecutivos del Grand Slam, y no era consciente de mis propias debilidades. Me sentía en plena forma e invencible. Al fin y al cabo, ¿no había ganado a todos los demás? Cada triunfo reduce la capacidad de cambio. Mi preparador y gran amigo, el gran maestro Yuri Dojoian, lo comparó acertadamente con estar bañado en bronce. Cada victoria añade una nueva capa.

En aquella partida, Kramnik jugaba con las negras, y escogió sagazmente su defensa, la variación Berlín de la Ruy López, en la que las poderosas reinas desaparecen rápidamente del tablero. La partida se convierte en una maniobra a largo plazo en lugar de un combate dinámico cuerpo a cuerpo. Kramnik había analizado mi estilo y rápidamente decidió que yo me aburriría con aquel juego tranquilo, e involuntariamente bajaría la guardia. Yo me había entrenado a fondo y estaba preparado para luchar prácticamente en el 90 por ciento de aquel campo de batalla ajedrecístico, pero Kramnik me obligó a jugar en el 10 por ciento restante, que él conocía mejor y que sabía que yo nunca habría escogido. Fue una estrategia brillante que funcionó a la perfección.

En vez de intentar que el juego regresara de nuevo a posiciones que me resultaran más cómodas, acepté el desafío e intenté vencerlo en su propio terreno. Kramnik supo aprovecharse de aquello. Fui incapaz de adaptarme, no pude realizar los cambios tácticos necesario con la rapidez requerida, y perdí el torneo y el título. A veces el profesor debe aprender del alumno.

A la larga aprendí que necesitaba ser más flexible con respecto las posiciones del ajedrez que me gustaban. Pero podía haberme evitado aquella dolorosa lección si hubiera estado más atento, si me hubiera dedicado a detectar y solventar mis debilidades, antes de que Kramnik pudiera beneficiarse de ellas.

Todos los líderes en todos los terrenos, todas las compañías de éxito, han llegado a la cumbre trabajando más y con mayor tesón que el resto. Los triunfadores confían en sí mismos y en sus planes, y trabajan incansablemente para asegurarse de que esos planes merecen su confianza. Es un círculo vicioso positivo: trabajar estimula el deseo que espolea a trabajar más. Cuestionarse a uno mismo debe convertirse en un hábito lo suficientemente arraigado como para superar los obstáculos del exceso de

confianza y el desánimo. Es un músculo que se desarrolla solo con la práctica constante.

En los negocios hay un dicho: «Una planificación sin la acción es fútil, la acción sin una planificación es fatal». Sun Tzu ya lo escribía hace siglos: «La estrategia sin táctica es el camino más lento a la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido que precede a la derrota.

Plan de batalla estratégico. Torneo por el campeonato del mundo de 1985-Moscú, URSS

Los conflictos que tuve con Anatoli Karpov en el torneo por el campeonato del mundo no se limitaron al tablero. Me presenté al torneo sin experiencia para preparar un plan que abarcara la totalidad de aquel evento. Me presenté pensando que con energía y una apertura exhaustivamente preparada bastaría. No teníamos ningún plan, aparte de presentamos a todas las partidas y jugar a fondo, e inmediatamente se demostró que estábamos equivocados. Fui al segundo torneo mejor preparado, cosa que me permitió estar mucho más cómodo, pese a que en la primera mitad sufrí varios contratiempos. El plan de batalla de nuestro equipo para el segundo torneo era el siguiente.

Objetivo: ganar el torneo. Para ganar necesitaba conseguir 125 puntos en las veinticuatro partidas. Era importante que recordara que no necesitaba aniquilar a Karpov, por mucho que lo deseara. Solo necesitaba ganar una partida más que él de esas veinticuatro. (Karpov se llevaba el título si el resultado eran tablas). No hacía falta ganar todas las partidas, ni ganarlas de forma espectacular. Cuando quedé en desventaja tras la quinta partida, no me dejé llevar por el pánico, sino que seguí con mi juego, de acuerdo con el plan de batalla. Respetar el plan, con pequeños ajustes en momentos determinados, me permitió tomar la iniciativa y poner a Karpov contra las cuerdas.

Ventajas y desventajas: el estilo y la experiencia de Karpov le daban ventaja en las posiciones técnicas, donde los desequilibrios dinámicos no son muy importantes. Mis objetivos a medio plazo eran provocar posiciones

complicadas, convenientes para mi capacidad de precisión en el cálculo, y evaluar las decisiones. Creíamos, además, que mi energía juvenil me daba ventaja en esas partidas duras y complicadas, en las que es necesario mantener una concentración extrema durante periodos muy largos. Si la posición se simplificaba, la implacable técnica de Karpov acabaría conmigo.

Preparación específica: después de planear tantas partidas contra Karpov en el primer torneo, teníamos una idea bastante exacta de las posiciones en las que no le gustaba jugar. Diseñamos un repertorio de aperturas para el torneo, destinado a conseguir posiciones de ese tipo, al margen de su valor objetivo. Por ejemplo, podíamos descartar una posición con un mismo valor objetivo si encajaba con el estilo de Karpov.

Desarrollamos un gambito muy arriesgado con las piezas negras. Sabíamos que objetivamente era un poco débil, pero era exactamente el tipo de posición que a mí me gustaba y que Karpov menospreciaba. La usé por primera vez en la partida 12 y Karpov aceptó rápidamente un empate, debido principalmente al efecto sorpresa de aquella idea nueva. Parecía obvio que no volvería a utilizar aquel peligroso gambito, porque ahora el equipo de Karpov ya estaba preparado. Pero en la partida 16 volví a hacerlo y conseguí una de mis mayores victorias. (Más adelante, Karpov descubrió la forma de contrarrestar aquel gambito contra otro adversario).

Resultado: una victoria de 13 a 11. Karpov apenas consiguió sus posiciones preferidas y en la undécima partida cometió uno de los errores más garrafales de su carrera. En su defensa, hay que decir que Karpov aprendió las mismas lecciones que nosotros sobre sus puntos fuertes y débiles. Después de aquel torneo, cambió completamente su repertorio de aperturas con las blancas para adecuarlo mejor a las características de su estilo.

4. Estrategia y tácticas

> La táctica consiste en hacer algo cuando hay algo que hacer; la estrategia consiste en saber qué hacer cuando no hay nada que hacer.
>
> *SAVIELLY GRIGORIEVICH TARTAKOWER*

Para efectuar los movimientos adecuados hay que saber qué andamos buscando, qué pretendemos. Ningún análisis, por exhaustivo que sea, puede darnos la respuesta a esa pregunta. Tal como hemos visto, el objetivo del ajedrez es bastante simple: ganar la partida. Para conseguir la victoria establecemos estrategias de juego y escogemos el camino adecuado para alcanzarla. Las palabras «estrategia» y «tácticas» suelen usarse de forma indistinta, sin tener en cuenta las diferencias importantes que existen entre ambas.

Mientras que la estrategia es abstracta y está basada en objetivos a largo plazo, las tácticas son concretas y consisten en seleccionar el movimiento adecuado para cada momento. Las tácticas deben tener en cuenta las condiciones y basarse en la oportunidad, siempre en función del ataque y la defensa. Si no sacamos partido inmediato de una oportunidad táctica, el desarrollo de la partida se volverá en contra nuestra casi con total seguridad. Llegados a ese punto, hay que tener en cuenta, además, el factor «movimiento único», el único que nos salvará de la derrota. En la literatura ajedrecística existe incluso un símbolo especial para diferenciar un movimiento cuando es absolutamente esencial. Ni malo, ni bueno, ni fácil, ni difícil, simplemente indispensable para evitar el desastre.

Si nuestro oponente comete un error grave, puede surgir de pronto una táctica ganadora que nos permita conseguir nuestro objetivo. Imaginemos un partido de fútbol para el que los jugadores se han estado entrenando

durante meses, les han enseñado estrategias complejas y planes de juego. Pero si el portero del equipo contrario resbala sobre la hierba, dejarán a un lado la estrategia y dispararán a puerta sin dudarlo, una reacción puramente táctica.

El jugador táctico está en su elemento cuando tiene que reaccionar ante las amenazas, y medir las oportunidades sobre el terreno de juego. Su problema es cómo avanzar cuando no hay movimientos claros, cuando es necesario actuar y no reaccionar. Savielly Tartakower, ajedrecista polaco de gran maestría y agudeza, decía bromeando que esa era la fase «nada que hacer» de la partida. En realidad, es la que separa a los aspirantes de los finalistas.

En el ajedrez estamos obligados a mover; no existe la opción de ceder el turno cuando no sabemos qué hacer. Para un jugador sin visión estratégica, esa obligación puede convertirse en una carga. Incapaz de diseñar un plan si no se enfrenta a una crisis inmediata, es posible que él mismo provoque la crisis, y probablemente solo conseguirá poner en peligro su propia posición. Hemos aprendido de Tigran Petrosian que la inactividad vigilante es una estrategia viable en el ajedrez, pero el arte de la espera fructífera requiere una habilidad consumada. ¿Qué hacemos exactamente cuando no hay nada que hacer?

Llamamos a dichas fases «juego posicional», porque nuestra meta es mejorar nuestra posición. Debemos evitar debilitarnos, debemos encontrar pequeñas fórmulas para mejorar la situación de nuestras piezas, y atender a los pequeños detalles, sin perder en ningún momento la perspectiva global. Puede que las posiciones pasivas fomenten cierta apatía, y esa es la razón por la cual los maestros de la posición, como Karpov y Petrosian, eran letales. Siempre estaban alerta y aceptaban encantados largos períodos de inactividad en el tablero, si ello significaba obtener una pequeña ventaja, y luego otra. Al final, sus rivales se quedaban sin la posibilidad de realizar ningún movimiento válido, como sobre un terreno de arenas movedizas.

En la vida no existe esa obligación de moverse. Si no tenemos a mano un buen plan, podemos ver la televisión, seguir con nuestros asuntos como siempre y creer que la ausencia de noticias es una buena noticia. Los seres humanos son capaces de inventar fórmulas brillantes para pasar el tiempo sin crear nada en absoluto. Entonces es cuando destaca el verdadero estratega, quien descubre un método para progresar, para fortalecer la

posición y prepararse para el inevitable conflicto. Porque el conflicto, no debemos olvidarlo, ES inevitable.

La paz reinaba en la mayor parte de Europa al empezar el siglo XX, y los criterios políticos de los movimientos pacifistas empezaban a calar en los parlamentos europeos. Entretanto, Alemania se preparaba para la guerra y equiparaba su potencial naval, incitada a ello en algunos casos, al británico. La responsabilidad de este último estaba en manos de un hombre, el almirante John (Jackie) Fisher.

Gran Bretaña llevaba más de un siglo gobernando los mares literalmente, y en 1900, los políticos y los líderes militares británicos daban por hecha esa superioridad. Pero el almirante Fisher insistió en modernizar la Royal Navy, construyó los primeros acorazados gigantescos y fomentó la fabricación de submarinos, que otros camaradas del Almirantazgo consideraban traicioneros, o, peor aún, «poco británicos».

Fisher, cuya beligerante personalidad no servía para los asuntos de Estado, tuvo que presionar incansablemente para poder llevar a cabo su programa de modernización en tiempo de paz. En 1910 se retiró, agotado por las batallas políticas más que por las navales. Winston Churchill volvió a llamarle cuando estalló la Primera Guerra Mundial en 1914, y pese a que sus diferencias sobre la campaña de los Dardanelos provocaron la dimisión de Fisher un año después, los años que dedicó a la renovación resultaron muy valiosos.

Hoy día los historiadores consideran a Jackie Fisher como a uno de los almirantes británicos más importantes, cuyas contribuciones más decisivas tuvieron lugar sin disparar un solo tiro. Era un estratega que sabía que no tener nada que hacer no significa no hacer nada.

LAS TÁCTICAS DEBEN RESPONDER A UNA ESTRATEGIA

Cada vez que realizamos un movimiento, debemos tener en cuenta la respuesta de nuestro oponente, nuestra respuesta a su respuesta, y así sucesivamente. Una táctica es el motor de una serie de reacciones en cadena, una secuencia de movimientos forzosa que arrastra a los jugadores a un viaje emocionante. Uno analiza las posiciones tan a fondo como puede,

calcula decenas de variables, cientos de posiciones. Un solo desliz y estaremos fuera de combate.

Podemos compararlo a un operador de bolsa, que debe optar por comprar o vender decenas de veces en un mismo día. Examina las cifras, intenta analizarlas al máximo, y toma la mejor decisión posible en el plazo de tiempo disponible. Cuanto más tiempo emplee, mejor decisión tomará, pero mientras piensa, la oportunidad de decidir pasa.

Las tácticas implican cálculos muy difíciles para el cerebro humano, pero, si conseguimos reducirlas, son la parte más sencilla del ajedrez, y también la más trivial comparada con la estrategia. Son respuestas forzosas, planificadas, son básicamente una serie de enunciados del tipo «si... entonces», con los que un programador informático se maneja cómodamente. «Si él consigue mi peón, yo moveré mi caballo a c5. Luego si él ataca mi caballo, yo sacrificaré mi alfil. Luego, si...». Por supuesto, para cuando llegamos al quinto o sexto «si», nuestros cálculos tienen un nivel de complejidad muy alto, debido a la ingente cantidad de movimientos posibles. La posibilidad de cometer un error aumenta cuantos más cálculos anticipados pretendamos.

Todos tomamos nuestras decisiones basándonos en una combinación de análisis y experiencia. El objetivo es hacernos conscientes de ese proceso y poder mejorarlo. Para conseguirlo, debemos ampliar nuestra visión para evaluar las consecuencias más trascendentes de nuestras decisiones tácticas. En otras palabras, necesitamos la estrategia para que las tácticas mantengan el rumbo.

UN EJEMPLO QUE SIEMPRE RESULTA ÚTIL

En marzo de 2004 pronuncié una conferencia titulada «Materializar nuestro potencial» ante un público de ejecutivos de la estación de vacaciones suiza Interlaken. Recientemente se había celebrado el centenario del famoso primer vuelo de los hermanos Wright, en Kitty Hawk, Carolina del Norte, y escogí a los hermanos Wright y su famoso invento para ejemplificar los riesgos de la falta de visión estratégica. Cientos de

ingenieros murieron en el intento de inventar una máquina voladora, pero Orville y Wilbur consiguieron planear y subir por primera vez en la historia.

Y, sin embargo, nunca creyeron que el aeroplano sería más que una novedad y un deporte. La comunidad científica norteamericana compartía esa idea, una forma de pensar que no tardaría en colocar a Estados Unidos en una posición de desventaja en el negocio de la aviación. Los hermanos Wright no fueron capaces de detectar el potencial de su invento, y fueron otros quienes exploraron la posibilidad de volar con fines militares y comerciales.

Para terminar la fábula con una broma, comenté que hoy día no volamos en aviones Wright. América necesitaba a alguien que combinara la visión empresarial con la destreza técnica, y ese hombre fue William Boeing. Aquel nombre tan familiar fue recibido con una carcajada de aprobación por parte del público, y más adelante descubrí que era un ejemplo más clarificador de lo que yo creía. Más que un mero estratega, Boeing era, además, un hombre táctico y creativo.

En 1910, la revista *Scientific America* escribió que quien afirmara que el avión podía revolucionar el mundo «cometía la más disparada de las exageraciones». En aquella época, William Boeing ni siquiera sabía volar y vivía en Seattle, Washington, lejos de la Costa Este, la sede principal de las investigaciones aeronáuticas. Boeing, que había abandonado las clases de ingeniería de Yale, no tenía los conocimientos técnicos de los hermanos Wright. Lo que tenía era visión del potencial del vuelo y capacidad para desarrollar una estrategia y materializarla.

Boeing detectó el potencial antes que el mercado, y entendió que la especialización tecnológica era la base indispensable para las compañías de ese nuevo sector. Para llevar a cabo su idea de una compañía aeronáutica comercial de éxito, tuvo que superar varias dificultades técnicas. Convencido de que la tecnología se adecuaría a su visión antes de que él se arruinara, Boeing no se limitó a esperar a que sucediera e invirtió todos sus ahorros. Estrategia: tecnología mejor. Táctica: hizo construir un túnel de viento en una universidad local que pudiera proporcionarle los ingenieros que necesitaba.

En 1917, el ejército norteamericano se preparaba para intervenir en la Primera Guerra Mundial. Necesitaban aviones, y Boeing disponía de un nuevo diseño que creía que podían usar. El problema era que la armada probaba los nuevos aviones en Florida, a más de tres mil kilómetros,

demasiado lejos para la capacidad de vuelo de aquellos pequeños aviones. Boeing sabía que aquella oportunidad era crucial y en una brillante maniobra táctica, desmontó sus aviones, los empaquetó como si fueran pizzas y los envió al otro extremo del país.

Aquel éxito modesto le permitió seguir unos cuantos años más, mientras su infatigable fábrica de aviones producía también barcos, y lo crean o no, muebles. Siguió contratando a los mejores ingenieros e invirtiendo en investigación. Cuando la distribución del correo, más el transporte de viajeros, unidos al sensacional vuelo París-Nueva York de Charles Lindbergh, crearon un auténtico boom, Boeing y su tecnología punta estaban preparados para dominar la industria.

Poco después, aquel mismo año, participé en dos convenciones de negocios en Brasil y tuve la oportunidad de añadir dos capítulos a esta historia. Brasil tiene su propio «padre de la aviación», el inventor Alberto Santos-Dumont, que pilotaba artefactos «más pesados que el aire» antes que los hermanos Wright. Sus audaces hazañas y su extravagante personalidad le convirtieron en el hombre seguramente más famoso de la tierra en 1900, pero hoy día apenas nadie le recuerda. La fama perdida de su héroe nacional me brindaba una comparación entre Santos-Dumont y el renombrado Boeing, ideal para el público brasileño. Aparte de un utópico sueño de paz mundial, resultado de sus viajes por todo el mundo, a Santos-Dumont apenas le interesaban las implicaciones de sus inventos. Le horrorizaba la utilización bélica de los aviones, algo que supuestamente contribuyó a su suicidio en 1932.

Si la estrategia representa el fin, la táctica representa el medio. Boeing puso incontables tácticas y maniobras ingeniosas al servicio de su plan a largo plazo. Una vez establecidas claramente las metas y los objetivos intermedios, podremos establecer las tácticas potenciales y medir las variables en contra. Cuanto más a menudo lo hagamos, más fácil resultará, e incorporaremos nuestros objetivos estratégicos a nuestro análisis táctico. Reaccionaremos con más rapidez y con mayor precisión al mismo tiempo, dado que la velocidad siempre es esencial.

EL PROBLEMA DEL TIEMPO: UN CÍRCULO VICIOSO

El peor enemigo del estratega es el reloj. El problema del tiempo, como lo llamamos en ajedrez, lo reduce todo a meros reflejos y reacciones, a juego táctico. Cuando no disponemos de tiempo suficiente para evaluar correctamente la situación, la emoción y el instinto nublan nuestra visión estratégica. Ni siquiera la intuición más certera puede funcionar sin ajustar el cálculo. De repente, una partida de ajedrez puede parecerse mucho a un juego de azar.

El 4 de marzo de 2004, durante una partida crucial del torneo de Linares en España, mi cronómetro corría. El torneo más importante del año se acababa y yo estaba en el segundo puesto. Si ganaba aquella partida, quedaría empatado con el primero. Según el reloj, me quedaban diez minutos y en el tablero se gestaba una tormenta. Jugaba contra el astro búlgaro Veselin Topalov, el campeón mundial de la FIDE del momento, y me encontraba en una posición de doble filo. Había levantado una gigantesca ofensiva contra su rey y, confiando en mi aplastante poder en esa parte del tablero, me lancé al ataque.

Vislumbré un desarrollo prometedor, pero no encontré la manera de concretar mis cálculos; ambas partes disponíamos de demasiadas posibilidades. Ocho minutos. La situación parecía favorable y mi intuición me decía que tenía que salir bien. Fui a por ello y entonces le tocó sudar a Topalov, que demostró estar muy preparado. Se defendió bien y me creó nuevos problemas, que tenía que resolver en el poquísimo tiempo que me quedaba. Ambos jugamos deprisa, por instinto, utilizando las manos casi tanto como el cerebro. Cuatro minutos.

Un momento, ¿ha sido erróneo su último movimiento? Debido a su temperamento combativo, Topalov atacó en lugar de defender. Para seguir atacando, tuve que sacrificar una pieza, lo que me dejó con una grave desventaja material. Si mi envite fracasaba, ya no había marcha atrás posible y perdería la partida. El corazón me dio un brinco y sentí una descarga de adrenalina. Supe que tenía el golpe definitivo al alcance de la mano. Con un salto de mi caballo, descubrí una forma de atacar a su rey con mi torre que parecía demoledora. ¿Cómo mover el caballo? ¿A la casilla c4 o a la c6? ¿Hacia delante o hacia atrás? Dos minutos.

Me estrujé el cerebro considerando las alternativas a toda velocidad, e intenté prever los mejores movimientos de ambas partes, imaginando las variaciones más alucinantes. Visualicé cómo responder a sus posibles

defensas, si aquí, entonces allí, si eso, entonces aquello. Anticipé cuatro movimientos, cinco, seis... no había tiempo para analizar con suficiente profundidad y tener una seguridad completa. Un minuto.

Espera, ¡parece que moverse en retirada es optar por la derrota! Con calma, desplacé el caballo a la casilla siguiente, y supe que había perdido la oportunidad. Topalov reaccionó rápidamente y protegió a su rey. Solo quedaban unos segundos y lo único que yo podía hacer era obligar a su rey a ir hacia delante y hacia atrás; no había forma de asestar un *coup de grâce*. La partida acabó en tablas por repetición, nadie gana; nadie pierde. Yo me quedé hundido en la silla, ¿había dejado escapar la victoria? Después de una cacería tan excitante, mi presa había escapado. Acabé el torneo empatado en un amargo segundo puesto, y preocupadísimo porque mi intuición me había abandonado en un momento tan crucial.

Resultó que había desplazado el caballo a la casilla equivocada. El análisis demostró que moverlo hacia atrás, a e4, en la dirección «errónea», lejos del rey enemigo, me hubiera proporcionado una posición de ataque más ventajosa. Yo había considerado aquel movimiento en mis cálculos, pero creí que su reina pondría en jaque a mi rey retirándose a posiciones defensivas. Cuando se acabó la partida, Topalov sugirió que, para ganar, tenía que haber movido el caballo a e4, a lo que yo repliqué: «Sí, ¿pero y si la reina hace jaque en c1? Me miró atónito, y su mirada hizo que de pronto me diera cuenta de que ese movimiento hubiera sido ilegal, la reina no puede desplazarse al c1 nunca. Una alucinación total. Por ironía, o quizá simplemente por crueldad, el movimiento de la victoria hubiera eliminado una pieza vital para la defensa, exactamente el tipo de estrategia objetiva que yo hubiera seguido con toda naturalidad, si hubiera tenido tiempo de calcularla previamente.

Lo más preocupante de aquel error fue que el cálculo táctico rápido y decisivo siempre ha sido uno los puntos fuertes de mi juego. Siempre me sentí seguro de mi capacidad para analizar los conflictos mejor que mis oponentes. Cuando me llegaba el momento de asestar el golpe letal, mi adversario raramente escapaba.

Me fui de Linares con una crisis de confianza en mi mismo. Claro que nadie consigue el ciento por ciento en todos los exámenes, pero, aun así, aquello era preocupante. A mis cuarenta años, era bastante mayor que el resto de mis rivales, casi todos en la veintena y algunos todavía adolescentes. Si la edad me estaba jugando una mala pasada y mis tácticas

se debilitaban, ¿cuánto tiempo me quedaba para estar en la cima? Antes de regresar al tablero, debía analizar cuidadosamente mi juego, centrándome en mis habilidades tácticas.

Visto en retrospectiva, el verdadero problema no fue el error que cometí por falta de tiempo. Como demostraron posteriormente otros resultados positivos, mis facultades seguían funcionando bien. La razón del error fue que me obsesioné con el límite de tiempo; últimamente no había jugado mucho, estaba oxidado y me faltó capacidad de decisión y confianza en mis propios cálculos. Empleé unos minutos preciosos en volver a comprobar decisiones que debería haber ejecutado rápidamente. Los mejores planes y las tácticas más complejas pueden fracasar por falta de confianza.

UNA ESTRATEGIA BUENA PUEDE FRACASAR POR UNA MALA TÁCTICA

Algunos de mis libros preferidos son de Winston Churchill. Su tenacidad, que algunos consideraban tozudez, teñía todas las facetas de su carácter. Su plan de campaña militar en los Dardanelos durante la Primera Guerra Mundial, la misma que motivó la dimisión del almirante Fisher, acabó siendo uno de los mayores desastres militares de la historia británica. Y, sin embargo, veinticinco años después fue capaz de comprender que, en esencia, su idea era correcta, y tuvo el coraje de intentar poner en práctica su plan otra vez.

En 1915, Churchill, entonces primer lord del Almirantazgo, convenció al gabinete y a los aliados británicos de atacar Gallípoli, situada en el corazón del Imperio otomano, y crear una línea de abastecimiento para Rusia que forzara a los alemanes a abrir otro frente. Los barcos y las tropas abandonaron el Mediterráneo, eso fue lo que irritó a Fisher, y se trasladaron al estrecho de los Dardanelos, un punto estratégico que separa Asia de la zona europea de Turquía.

Al principio, los ataques navales surtieron efecto, pero ahí se acabaron las buenas noticias para Inglaterra. Cuando las tropas llegaron, se pusieron a las órdenes de Sir Ian Hamilton, que prácticamente desconocía la situación

sobre el terreno. Le ayudaban dos mandos más, aunque ninguno controlaba totalmente la operación. Una tras otra, todas las tácticas fracasaron y las tropas británicas sufrieron cuantiosas pérdidas contra la elaborada defensa de los turcos, cuya victoria final fue liderada por el coronel Mustafá Kemal, conocido más adelante como Atatürk, el fundador de la República de Turquía al acabar la guerra.

Finalmente, los británicos se retiraron habiendo perdido doscientos mil hombres y tres buques de guerra. Aquel humillante desastre le costó a Churchill su puesto en el Almirantazgo, aunque volvieron a llamarle inmediatamente después del estallido de la Segunda Guerra Mundial. En 1941, cuando la Alemania nazi atacó a la Unión Soviética, Churchill se dio cuenta de que los aliados se enfrentaban a un problema parecido al de 1915. Los soviéticos estaban muy mal pertrechados, igual que Rusia al principio de la Primera Guerra Mundial. Una de las primeras acciones anglosoviéticas, en julio de 1941, fue ocupar Irán para asegurar una línea de suministros y comunicación por tierra con los soviéticos. (Si la guerra era larga, las comunicaciones navales del norte resultarían insuficientes).

En octubre, los aliados empezaron a abastecer a los soviéticos, básicamente tal como Churchill había planeado en 1915. Enviaban mensualmente trescientas mil toneladas de alimentos, municiones y otros suministros esenciales, algo que en 1945 resultó vital para el esfuerzo de guerra de la Unión Soviética. Churchill había comprendido que el fracaso de la campaña de Gallípoli no significaba que estuviera basado en un razonamiento erróneo. No importa si los resultados son buenos o malos, debemos analizar las causas con todo rigor.

En ajedrez, hay muchos casos de buenas estrategias que fallan por malas tácticas, y viceversa. Un simple descuido puede hacer fracasar la idea más brillante. Incluso son más peligrosos a la larga, los casos de malas estrategias que triunfan gracias a una buena táctica, o simplemente debido a la buena suerte. Eso puede funcionar una vez, pero raramente se repite. Por eso es tan importante cuestionar las victorias con tanto rigor como se cuestionan las derrotas.

Pablo Picasso acertó cuando dijo con su estilo típicamente elíptico: «Los ordenadores no sirven para nada. Solo son capaces de proporcionarnos respuestas». Lo importante son las preguntas. Las preguntas, y descubrir cuáles son las acertadas, cuáles son la clave para mantener el rumbo. Nuestras tácticas, nuestras decisiones cotidianas, ¿están basadas en

objetivos a largo plazo? La marea informativa amenaza con nublar nuestra estrategia, asfixiarla con detalles y cifras, cálculos y análisis, reacciones y tácticas. Para disponer de tácticas eficaces, hemos de contar con una estrategia poderosa, por un lado, y con los cálculos adecuados, por otro, y ambos requieren visión de futuro.

Paul Morphy, EE.UU. (1837-1884) Wilhelm Steinitz, Imperio austriaco (1836-1900) Los padres fundadores

El edificio del ajedrez moderno se asienta sobre dos pilares, Morphy y Steinitz. El primero abrió el camino con una brillantez sin precedentes; el segundo estableció cómo debía hacerse y codificó dicho método en un sistema para que otros pudieran aprender. El juego de Morphy y las partidas y los textos de Steinitz trasladaron al ajedrez del turbulento período romántico a los principios lógicos de la era moderna.

Parece absurdo sugerir que un solo jugador pueda causar un impacto tan grande en un juego tan antiguo y en tan solo un año. Y, sin embargo, entre 1857 y 1858, el norteamericano Paul Morphy creó un legado que alteró el paisaje del ajedrez para siempre. Aquel adinerado joven de Nueva Orleans llegó al mundo del ajedrez únicamente porque cuando terminó sus estudios de leyes, aún no tenia la edad para ejercer como abogado. Rápidamente superó a los mejores jugadores de Estados Unidos, pero la verdadera competición se jugaba al otro lado del Atlántico.

El viaje de Morphy a Europa puede compararse con las leyendas de los grandes conquistadores. Aquel joven de veintiún años pulverizó a los grandes jugadores de la época, uno detrás de otro. Incluso el renombrado jugador alemán Adolf Anderssen sufrió una sonada derrota. La destreza atacante de Anderssen era tal que dos de sus mejores partidas consiguieron un nombre propio: «la Partida Inmortal» y «la Partida Perenne», y su belleza sigue dejando atónitos a los ajedrecistas de hoy día cuando la descubren por primera vez. Y, sin embargo, no fue capaz de casi nada contra el eficaz juego de Morphy. (Howard Staunton, el anciano maestro británico, evitó prudentemente enfrentarse con Morphy frente al tablero).

Morphy regresó a Estados Unidos convertido en un héroe. No es extraño, pues fue el primer norteamericano que consiguió esa preeminencia mundial. Aunque el título oficial del campeonato del mundo tardó treinta años en tener reconocimiento oficial, no hay duda de que Paul Morphy era el rey del ajedrez.

Su reinado fue trágicamente breve. Morphy nunca consideró que el ajedrez fuera una verdadera profesión para un caballero sureño, y tras volver de Europa no volvió a jugar seriamente al ajedrez jamás. Se distraía durante las partidas, el derecho le decepcionó, y nunca destacó en ninguna de las dos disciplinas. Su ambivalencia durante la guerra civil agravó sus problemas de salud mental, que empeoró progresivamente en sus últimos años. Con razón llaman al gran Morphy «el orgullo y la vergüenza del ajedrez».

¿Cómo lo hizo? ¿Cómo es posible que un hombre tan joven, nativo de un país donde no existía competición de primer nivel, humillara tan fácilmente a los mejores jugadores del mundo? El secreto de Morphy, y probablemente ni él mismo lo sabia, era su comprensión del juego posicional. En lugar de dirigirse directamente al ataque, como dictaban las normas en aquella época, Morphy se aseguraba primero de tenerlo todo preparado. Comprendió que el ataque hacia la victoria solo debía emprenderse desde una posición fuerte, y que una posición carente de debilidades no podía ser derrotada.

Desgraciadamente, no nos dejó ningún plan, ningún texto que explicara su método. Morphy se adelantó tanto a su época que cuando se retiró los románticos volvieron a dominar la escena, como si no hubieran aprendido nada. Tuvo que pasar un cuarto de siglo para que se redescubrieran y se formularan aquellos principios fundamentales sobre el desarrollo y el ataque.

Debemos ese redescubrimiento a Wilhelm Steinitz. Nacido en Praga, que en aquella época formaba parte del Imperio austriaco, Steinitz jugaba al ajedrez con un estilo similar al de sus contemporáneos que fue mejorando progresivamente desde los inicios de su carrera. Practicaba un juego especulativo y esforzado, y apenas tenía en cuenta aspectos como la solidez y la defensa. Sus osados ataques le convirtieron en un jugador famoso, al que apodaban «el austríaco Morphy».

Steinitz se trasladó a Inglaterra, donde vivió durante veinte años antes de conseguir la nacionalidad norteamericana. Su manera de pensar y de jugar se transformó poco a poco. Los prolongados intervalos entre torneos le permitieron analizar y estudiar, mientras escribía una popular columna sobre ajedrez y participaba en exhibiciones. En 1870, Steinitz empezó a desarrollar sus teorías sobre defensa, puntos débiles y juego estratégico. Esa es la línea divisoria que separa la historia del ajedrez, el periodo anterior y posterior a Steinitz.

Steinitz tenía la inmortalidad garantizada con sus contribuciones teóricas, que, además, le sirvieron para ponerlas en práctica y triunfar en el tablero. En 1866 venció a Johann Zukertort, un agresivo jugador de la vieja escuela romántica, en lo que hoy se recuerda como el primer campeonato del mundo oficial. Aunque perdió las primeras cuatro partidas, al final Steinitz y sus principios se impusieron. Le tomó la medida a su adversario, hizo los reajustes necesarios y consiguió nueve victorias y una sola derrota más. Zukertort fue incapaz de comprender cómo Steinitz le había ganado sin recurrir a ningún espectacular ataque. Al fin y al cabo, ¿no era así como se suponía que había que ganar?

Cuando Steinitz cedió su corona a Emanuel Lasker en 1894, una nueva generación de jugadores habla absorbido perfectamente las lecciones de Steinitz. Todos los campeones nos reconocemos deudores de sus teorías y sus principios. El juego ha seguido evolucionando, pero fue Steinitz, inspirado por Morphy, el primero en rescatar el juego del océano y trasladarlo a tierra firme.

Acerca de Morphy: «La maestría de Morphy en el juego abierto no conoce rival hasta el día de hoy. La magnitud de su importancia se hace evidente ante el hecho de que, después de Morphy, no se ha aportado ninguna novedad sustancial en este terreno. Todos los jugadores, desde el principiante hasta el maestro, se ven obligados en la práctica a recurrir una y otra vez a las partidas del genio americano» (Mijail Botvinnik).

Según sus propias palabras: «Al contrario que otros juegos cuyo único fin y objetivo es el lucro, (el ajedrez) cuenta con el aprecio de los sabios por el hecho de que las batallas sobre el tablero se libran únicamente por honor. Es eminente y categóricamente el juego del filósofo. Dejemos que el tablero

suplante a la mesa de juego, y la moralidad de la comunidad mejorará de forma evidente».

Acerca de Steinitz: «La trascendencia de las enseñanzas de Steinitz radica en que demostró la naturaleza lógica y claramente definida, en la que se asienta por principio el ajedrez» (Tigran Petrosian).

Según sus propias palabras: «El ajedrez es difícil, exige esfuerzo, serias reflexiones y ferviente investigación. Solo la crítica honesta e imparcial nos conduce a la victoria».

5. Cálculo

Yo solo preveo un movimiento,
pero siempre es el correcto.

JOSÉ RAÚL CAPABLANCA, tercer campeón del mundo de ajedrez

Quizá la pregunta que me han hecho más a menudo durante todos estos años sea: «¿Cuántos movimientos es capaz de prever?». Es a la vez una pregunta profunda y propia de un ignorante, que se refiere al núcleo del ajedrez, e imposible de responder al mismo tiempo. Es como preguntarle a un pintor cuántas pinceladas da en un cuadro, como si eso tuviera algo que ver con la calidad del mismo.

Como con muchas preguntas de ese tipo, la respuesta honesta es «eso depende», pero ello no ha impedido que la gente preguntara, ni que generaciones de ajedrecistas se inventaran jugosas respuestas. «Tantos como sean necesarios», es una, o «uno más que mi rival». No hay una cifra concreta, ni un máximo o un mínimo. El cálculo en el ajedrez no se basa en uno más uno, sino más bien en descubrir un camino, un mapa que cambia constantemente ante nuestros ojos.

La primera razón de la imposibilidad de reducir el ajedrez a la aritmética radica simplemente en que hay que realizar una cantidad de cálculos enorme. Cada movimiento tiene cuatro o cinco respuestas posibles, más las cuatro respuestas correspondientes a cada movimiento, y así sucesivamente. La ramificación del abanico de las decisiones crece en progresión geométrica. Tan solo cinco movimientos, después de la posición inicial, ya plantean millones de posiciones posibles. La cifra total de posiciones en una partida de ajedrez es más alta que el número de átomos del universo. Ciertamente, la mayoría de ellas no son posiciones realistas

durante una partida, pero las inmensas variables del ajedrez podrían mantener ocupada a la humanidad durante varios siglos más.

Son como las predicciones de los meteorólogos: cuanto más alejadas en el tiempo, menos precisos serán los cálculos. Intervienen la incertidumbre y el azar, mientras el número de posibilidades crece de tal modo que es imposible controlarla. La ley de rendimientos decrecientes se pone en marcha en el momento en que hay que invertir más esfuerzo y tiempo para obtener unos resultados cada vez menos definidos.

A menudo oímos calificar ese tipo de error como un error de cálculo. Es mejor definirlo como un tipo de error específico, del que conocemos los elementos pero que nos lleva a una conclusión incorrecta. En el ajedrez, ambos jugadores conocen todos los elementos, si bien en la política eso sería a todas luces imposible. Es asombrosa la cantidad de errores políticos que se siguen cometiendo a partir de presunciones «obvias».

A través de la guerra y la diplomacia, Otto von Bismarck creó el imperio alemán en la segunda mitad del siglo XIX. Tras unificar Alemania, consiguió aislar a Francia y dejar incomunicada a Rusia, mientras se aliaba con Italia y Austria. Estaba convencido de que Rusia y Francia jamás serían aliadas, porque un monarca absolutista como el zar de Rusia jamás se «quitaría el sombrero» para escuchar *La Marsellesa*, aquel himno nacional que había conducido a tantos reyes a la guillotina.

En 1894, cuatro años después de que el káiser Guillermo II reemplazara a Bismarck como canciller, los franceses firmaron una alianza militar con Rusia. Y cuando una flota de barcos franceses visitó Rusia, el zar no solamente escuchó *La Marsellesa*, sino que también se quitó el sombrero. Bismarck disponía de toda la información necesaria, pero llegó a una conclusión equivocada y subestimó la creciente necesidad que tenía la economía rusa de los créditos franceses. Sobre todo dio por sentado que el orgullo real superaría a las necesidades financieras; su error tuvo consecuencias que se prolongaron hasta la Primera Guerra Mundial. Bismarck era un gran estratega táctico, pero en ese caso no supo ver esas mismas cualidades en los demás. Se equivocó fatalmente al pensar que sus adversarios cometerían un error que en él era impensable.

EL CÁLCULO DEBE SER PRECISO Y RIGUROSO

Se podría pensar que un juego limitado a un tablero con sesenta y cuatro escaques podría dominarse fácilmente con la capacidad de cálculo de la tecnología informática actual. La refutación de esta hipótesis es la segunda clave para la toma de decisiones adecuadas: la capacidad de evaluar tanto los factores estáticos (permanentes) como los flexibles. El talento para el cálculo no es lo que diferencia a los campeones. El psicólogo holandés Adriaan de Groot, de quien hablaré más adelante, realizó estudios que prueban que cuando los jugadores de élite resuelven problemas ajedrecísticos, de hecho no prevén más allá que otros jugadores menos brillantes. Pueden hacerlo, ocasionalmente, pero ni el talento para hacerlo, ni el hecho de hacerlo bastan para definir la superioridad en el ajedrez. Incluso un ordenador capaz de visionar millones de movimientos por segundo necesita un sistema para evaluar por qué uno es mejor que otro, y es en esa capacidad de evaluación donde los humanos destacan y donde los ordenadores flaquean. No importa hasta dónde podamos prever, si no comprendemos qué es lo que estamos buscando.

Cuando considero un movimiento, no empiezo por agotar todo el abanico de posibilidades. Primero debo considerar todos los elementos de la posición para fijar una estrategia y desarrollar objetivos inmediatos. Debo retener todos esos factores en la mente y luego empezar a calcular las variables, que me permiten saber qué situaciones me son favorables. La experiencia y la intuición pueden guiar este proceso, pero sigue siendo necesario basarse en el cálculo riguroso.

No importa la práctica que tengamos, ni que confiemos profundamente en nuestros instintos, el análisis es esencial. Como dijo Ronald Reagan en otro contexto: «Confía, pero verifica». Las excepciones a las reglas siempre existen, y en todas las disciplinas abundan las situaciones que contradicen nuestro conocimiento intuitivo. Incluso las matemáticas más simples pueden sorprendernos. Recientemente asistí a una cena de gala para unos veinticinco invitados. Durante la conversación nos enteramos de que dos parejas de invitados cumplían años el mismo día, y aquella coincidencia nos pareció fascinante. Pero ¿qué posibilidades hay de que suceda ese tipo de cosas? Tal como señaló otro invitado, y tal como sabe mucha gente, hay un 50 por ciento de posibilidades de que dos personas entre un grupo de veintitrés compartan la misma fecha de cumpleaños, y el hecho de que en nuestro grupo hubiera dos parejas era una posibilidad entre cuatro. Siguió

diciéndonos que el porcentaje de posibilidades de que en un grupo hubiera dos personas que cumplieran años el mismo día aumentaba al 99 por ciento con solo 55 personas. Las matemáticas que eso implicaba no son muy complicadas, pero los resultados desde luego contradicen nuestra intuición. No importa lo seguros que estemos de nuestras conclusiones, debemos basarlas en el análisis.

Ese proceso de análisis debe organizarse en función de la eficacia. Cualquiera que haya escrito alguna vez una lista de encargos sabe que la eficacia en el cumplimiento de esas tareas aumenta si se ejecutan según un orden de prioridades óptimo. Mi experiencia me sirve para seleccionar dos o tres movimientos posibles y centrarme en ellos. Normalmente, habrá uno cuya inferioridad me permitirá descartarlo con relativa rapidez. Y a menudo aparecerá otro que ocupará su lugar.

Luego empiezo a desarrollar los tres movimientos a la vez, examinando las respuestas probables y los movimientos consecuentes.

En una partida complicada, ese abanico analítico normalmente nos sirve durante cuatro o cinco movimientos, es decir, cuatro o cinco movimientos para cada jugador, u ocho o diez movimientos en total. (Nosotros les llamamos «medio movimiento», o «ply», como dicen los programadores de ajedrez informático. Un movimiento de las blancas, más la respuesta de las negras, equivale a un movimiento). Excepto en circunstancias especiales, tales como una posición particularmente arriesgada o un momento que consideremos crucial en el desarrollo de la partida, son un tipo de cálculos bastante prácticos y fiables.

Para ser eficaz, ese abanico de decisiones debe reducirse constantemente. Se requiere disciplina mental para moverse de una variación a la siguiente, descartando los movimientos menos prometedores y siguiendo los mejores. Si merodeamos demasiado, perdemos un tiempo precioso y corremos el riesgo de quedar atrapados en la confusión. Además, hay que detectar cuándo debemos detenernos. Puede ser o bien cuando hayamos llegado a una situación satisfactoria, a un camino que claramente es el mejor, o el esencial; o cuando el resultado de prolongar el análisis no compensa el tiempo que empleemos en ello.

IMAGINACIÓN, CÁLCULO Y MI MEJOR PARTIDA

Apelar aquí a la imaginación no contradice la necesidad de disciplina. El cálculo debe guiarse por una suma de creatividad y orden. Las circunstancias y el instinto nos advierten del momento adecuado para romper la rutina. El mejor movimiento puede ser tan obvio que no sea necesario que invirtamos tiempo en elaborar los detalles, sobre todo cuando el tiempo es crucial. Sin embargo, eso raramente sucede, y a menudo, si damos por sentada la obviedad de algo y reaccionamos apresuradamente, cometemos un error. En realidad, lo que deberíamos hacer es romper la rutina tras un análisis más a fondo, y no al revés. Son los momentos en los que nuestro instinto nos dice que hay algo merodeando bajo la superficie, o que hemos llegado a una encrucijada decisiva y se impone un examen más exhaustivo.

Para detectar esos momentos clave, nuestro análisis debe tener en cuenta las pautas y los modelos. Si una de las derivaciones de nuestro análisis empieza a dar resultados sorprendentes, buenos o malos, vale la pena que dediquemos tiempo a averiguar qué es lo que pasa... A veces es difícil explicar exactamente qué es lo que dispara las alarmas de nuestro cerebro, indicándonos que hay algo más que deberíamos averiguar. Lo importante es atender ese timbre de alarma en cuanto suena. Una de mis mejores partidas se resolvió gracias a ese sexto sentido. El escenario era el tradicional y reñido «supertorneo» de Wijk aan Zee en los Países Bajos, y mi contrincante era de nuevo Veselin Topalov, el «luchador búlgaro». Topalov también tuvo parte del mérito, porque para crear una partida de ajedrez bonita son necesarios los dos jugadores. A menos que nuestro rival luche con fiereza y construya una buena defensa, difícilmente tendremos la posibilidad de mostrar nuestras habilidades. La tenaz resistencia de Topalov me obligó a utilizar al límite mi capacidad de cálculo en aquella partida, en la que jugué la combinación más compleja de mi carrera. El tronco central del análisis me permitía calcular hasta quince movimientos, una cifra prácticamente ridícula. No había forma de calcular todas las posibilidades, pero milagrosamente fui capaz de anticipar un golpe definitivo que concluyó la partida.

Más adelante se publicó en Grecia un manual dedicado enteramente a esa partida, y debo admitir que el 90 por ciento de ese análisis no me pasó por la mente mientras jugaba. Una vez detectadas sobre el tablero algunas posibilidades excitantes para atrapar al rey negro, me dediqué a centrarme

en su estrategia defensiva más previsible. En un momento determinado, el cálculo me permitió ser consciente de que me encaminaba hacia la cuerda floja, y que cualquier desliz podía ser fatal. Había sacrificado la mitad de mis piezas para sacar a su rey a campo abierto. Analicé más a fondo la imagen mental de la posición, convencido de que tenía que haber algo, y finalmente vislumbré la posición victoriosa, anticipándome quince movimientos.

Fue una proeza de cálculo, pero no hay forma de que la mente llegue tan lejos sin ayuda de la imaginación. La combinación nunca se me hubiera ocurrido si hubiera examinado la posición desde una perspectiva puramente deductiva. No fue producto de un análisis lógico que muestra la conclusión matemática perfecta. Para probarlo, debo decir que al menos una vez deseché el movimiento más enérgico, que más adelante descubrieron otros grandes maestros.

Por otro lado, pese a que para mi acabó bien, mi omisión del mejor movimiento ejemplifica uno de los peligros de centrarse exclusivamente en un objetivo distante. Estaba tan encantado viendo el sol al final del arco iris, que dejé de mirar a mi alrededor mientras avanzaba hasta él. Llegué a convencerme de que un final tan bello debía ser también científicamente correcto, un engaño potencialmente peligroso.

EL HOMBRE MÁS LA MÁQUINA ES MÁS PODEROSO QUE AMBOS

No somos ordenadores y nuestros cálculos nunca serán absolutamente perfectos. Pero si están vinculados a un objetivo y les guía nuestra experiencia y nuestro instinto, normalmente el análisis será correcto. En el mundo de los negocios contamos, además, con la ventaja de trabajar con los ordenadores en lugar de contra ellos. La estrategia humana y la capacidad de evaluación, combinadas con las computadoras como herramienta de cálculo, han reinventado muchas profesiones, desde la contabilidad y la investigación hasta la gestión de recursos. Habiendo alcanzado un progreso tal en casi todos los aspectos de la vida, empecé a preguntarme por qué no era posible contar también con esas bestias de silicona en las competiciones de ajedrez.

El software de ajedrez es excelente para temas de cálculo, precisamente lo que los humanos consideran más difícil. Nuestra calculadora de bolsillo no tiene problema en multiplicar 89 × 97, y programas de ajedrez como Fritz y Junior encuentran con la misma velocidad la solución de complicadas posiciones tácticas. Examinan rápidamente todas las posibilidades en busca del camino que les permita conservar más material. Es un sistema basado en la fuerza bruta, no demasiado elegante, pero de innegable eficacia en posiciones complejas. Cuando empieza a dar problemas es en una planificación a largo plazo y en la fase de maniobras, cuando el camino a seguir aún no está claro. En 1998 se me ocurrió una idea. ¿Y si en lugar de que el hombre juegue contra la máquina, jugaran juntos?

Dicho invento se materializó durante un torneo en León, España, y lo llamamos «ajedrez avanzado». Durante la partida, cada jugador dispone de un PC con su software de ajedrez favorito. Igual que un directivo inspecciona una hoja de cálculo, los humanos se encargan de la estrategia y dejan los problemas de cálculo para los ordenadores. La idea es conseguir jugar al ajedrez al nivel más alto de la historia, sintetizando lo mejor del hombre y la máquina.

El primer experimento, en el que de nuevo me enfrente a Topalov, presentó algunos fallos, sobre todo porque los jugadores no tenían tiempo suficiente para entrar en los ordenadores, pero parecía prometedor. Fue como usar una máquina para combatir, como llevar una especie de armadura. Pude dedicarme a planificar y a localizar los puntos débiles, en lugar de preocuparme por las meteduras de pata.

Se han celebrado otros torneos de ajedrez avanzado, y las partidas han alcanzado muy buen nivel. Ha habido incluso torneos en los que se enfrentaban jugadores en equipo que usaban varias computadoras, sin límites. Por supuesto, yo sigo creyendo en el ajedrez humano, pero incluso un juego tan antiguo puede beneficiarse de un nuevo enfoque de vez en cuando.

Los ordenadores pueden alcanzar un nivel de campeonato en el mundo del ajedrez, pero los seres humanos no corren ningún peligro de ser reemplazados por las máquinas en casi ningún terreno. Las relaciones de negocios, todas nuestras interacciones personales, están basadas en sentimientos y reacciones humanas. Un director no dirige ordenadores, dirige personas. Solo una persona puede entender las debilidades y las

tendencias, razón por la cual las computadoras no consiguen buenos resultados en juegos como el póquer, donde el factor humano es muy importante.

Una máquina puede asumir riesgos perfectamente y recordar todas las cartas que hay sobre la mesa sin el menor esfuerzo. Pero ¿cómo puedes enseñar a un ordenador a echarse un farol? Eso significa hacer algo que va en contra de las posibilidades, apostar cuando se tienen malas cartas. Tanto si negociamos con un directivo de *Fortune* 500 como con un niño de diez años, la experiencia y la intuición son tan importantes como nuestra capacidad para analizar los hechos.

Como todas las habilidades, el cálculo y la imaginación que lo guía, deben usarse con regularidad y al límite si queremos mejorarlas. Muchos ajedrecistas se retiran de posiciones complejas, porque no están seguros de su capacidad de cálculo, y eso acaba convirtiéndose en un destructivo círculo vicioso. Si prescindimos del análisis pormenorizado y nos fiamos solo de nuestros instintos, dichos instintos nunca estarán adecuadamente preparados. Es bueno hacer caso de la intuición, siempre que estemos seguros de que no renunciamos a esforzarnos para saber si nuestro juicio es acertado o no.

Siegbert Tarrasch, Alemania (1862-1934) Emanuel Lasker, Alemania (1868-1941) La rivalidad entre dos genios que no pensaban igual

El siglo XX asistió en sus comienzos a una de las grandes confrontaciones en el juego del ajedrez, entre Emanuel Lasker y Siegbert Tarrasch. Por otro lado, dicha rivalidad se extendía más allá de los limites del tablero de ajedrez. Los dos grandes jugadores alemanes tenían ideas esencialmente dispares sobre la naturaleza del ajedrez, y desde luego también sobre la vida. Una anécdota clásica, probablemente apócrifa, describe un intento de poner paz entre ambos antes de que empezara la primera partida del torneo del campeonato del mundo por el que se enfrentaron en 1908, en Düsseldorf. Tarrasch entró en la sala, fue hacia Lasker y dijo: «Para usted, señor Lasker, solo tengo tres palabras: “¡Jaque y mate!”». Desdichadamente para Tarrasch y sus seguidores, desde que

empezó la partida no tuvo muchas oportunidades para usar esa frase. Lasker ganó cómodamente, por ocho victorias a tres.

Emanuel Lasker conservó la corona mundial más tiempo que nadie, desde 1894 hasta 1921. Derrotó a Wilhelm Steinitz en un torneo por el título, pese a que los ajedrecistas no les convenció demasiado el juego del joven alemán, porque Steinitz, con casi sesenta años, claramente no estaba en su mejor momento. Durante los cinco años siguientes, Lasker aclaró cualquier duda sobre su valía al vencer en todos y cada uno de los torneos en los que participó con un estilo aplastante.

Lasker tenía un don especial para las matemáticas y realizó varias y perdurables contribuciones en ese terreno. También le interesaban la filosofía y la sociología. Albert Einstein, que conocía bien a Lasker, escribió un irónico prólogo a su biografía póstuma: «Hay pocos hombres que hayan tenido un profundo interés por todos los grandes problemas del hombre, y al mismo tiempo hayan conservado una personalidad tan peculiar». E incluyó, además, de forma destacada, la refutación a un ensayo que Lasker había escrito sobre la teoría de la relatividad.

Para Lasker el ajedrez era por encima de todo una batalla psicológica entre dos voluntades humanas. Como solemos decir, jugaba contra el hombre, no contra el tablero. Se dio cuenta de que los errores eran inevitables y que la victoria sería para el jugador que presionara más y resistiera mejor las presiones. Sus adversarios le acusaron de optar intencionadamente por movimientos de calidad inferior, porque sabía que les distraían. Lo cual es exagerado, pero sus partidas demuestran que estaba dispuesto a cambiar su estilo por otro que desestabilizara más a su oponente.

La suma de su profunda comprensión de la psicología y sus numerosas dotes ajedrecísticas permitieron a Lasker jugar a un nivel muy alto hasta los sesenta años. Aunque perdió el título contra el genio cubano José Raúl Capablanca en 1921, Lasker consiguió quedar primero en uno de los torneos más importantes de su época, en 1924 en Nueva York, superando al campeón Capablanca y al futuro campeón Alexander Alekhine.

Siegbert Tarrasch es conocido sobre todo por sus textos memorables y sus comentarios chistosos, pero el buen doctor fue capaz de medirse con los dos primeros campeones mundiales, Steinitz y Lasker, y fue un duro rival

para ambos. Para ser justos, hay que decir que también les iba a la zaga en importancia, en cuanto a la evolución y la enseñanza del juego. Sus libros y sus artículos atrajeron al ajedrez a una generación de jugadores, y fue muy apreciado por su dogmático estilo pedagógico, mucho más de lo que lo sería hoy día.

Como Steinitz, cuyas lecciones expuso, Tarrasch intentó poner orden en el caos sobre el tablero. En sus escritos establece concretas líneas de acción por las que el juego debe guiarse, y siempre estuvo dispuesto a castigar por escrito a quien se atreviera a romper esas reglas. En sus notas sobre una partida escribió: «Es más fácil encontrar una excusa por la pérdida de una pieza que por no entender el espíritu de la partida». ¡Acusó de tal modo al poderoso maestro inglés J.H. Blackburne, cuando habían llegado tan solo al octavo movimiento! Al cabo de unos pocos movimientos, antes de una jugada bastante débil por su parte, Tarrasch afirmó: «Los movimientos débiles siguientes tienen como causa única la confusión que me ha creado Blackburne con su endeble juego».

Es una especie de paradoja que alguien con una mente tan dogmática tuviera alma de innovadora. Su estilo de juego conseguía ser brillante y, mientras afianzaba su profesión como médico de cabecera, consiguió, además, estar entre los tres o cuatro mejores jugadores del mundo durante casi veinte años. Una permanencia en la cumbre tan prolongada hubiera sido imposible sin capacidad de adaptación.

Acerca de Lasker: «Ninguno de los grandes jugadores ha sido tan incomprensible para la mayoría de los aficionados e incluso para los maestros como Emanuel Lasker» (José Raúl Capablanca).

Según sus propias palabras: «En el tablero de ajedrez, las mentiras y la hipocresía no sobreviven mucho tiempo. La combinación creativa deja desnuda la presunción de la mentira; un hecho implacable que culmina con un jaque mate, y contradice al hipócrita».

Acerca de Tarrasch: «Finísimo, siempre siguió sus propias normas. A pesar de su devoción por su método, supuestamente científico, su juego a menudo era ingenioso y brillante» (Bobby Fischer).

Según sus propias palabras: «El ajedrez, como el amor, como la música, tiene el poder de hacer feliz al hombre».

Tarrasch enseña conocimiento. Lasker enseña sabiduría: (Fred Reinfeld).

6. Talento

Cuando tenia once años, sencillamente me volví bueno.

Bobby Fischer, undécimo campeón mundial de ajedrez

La denominación de gran maestro solía reservarse únicamente para los mejores jugadores del mundo. El zar ruso Nicolás II inventó el título para los cinco finalistas del gran torneo de San Petersburgo de 1914, que él patrocinó. A partir de aquel quinteto legendario, la Federación Internacional de Ajedrez, FIDE, lo adoptó como criterio cualitativo. Inevitablemente se produjo una proliferación del título hasta llegar a un total aproximado de mil grandes maestros que existen hoy en el mundo. Hoy día hay tantos GM, que se utilizan denominaciones extraoficiales como «supergran maestro», para diferencia a los mejores jugadores del resto.

A menudo me preguntan qué distingue a un jugador de ajedrez de élite, a los diez mejores del mundo, de muchos extraordinario jugadores que no consiguen colarse entre los veinte mejores, o entre los cien mejores. Desgraciadamente, existen tantas razones para el fracaso como para el éxito; es imposible hacer generalizaciones globales. El triunfo o el fracaso de cada jugador tiene sus propia causas. El más controvertido de todos ellos es esa presa tan elusiva llamada talento.

Hay tantas definiciones y aspectos del talento que no es de extrañar que tengamos problemas para decidir quién lo tiene y quién no. Los genios nos lo ponen fácil, aunque ante ejemplos como el de Mozart, que componía sinfonías a los cinco años, y Pascal, que escribía teoremas geométricos originales en las paredes de su cuarto de juegos a los doce años, apenas podemos hacer otra cosa que maravillarnos.

El ajedrez, junto a la música y las matemáticas, es una de las pocas disciplinas en las que la habilidad extraordinaria y la originalidad pueden

manifestarse a una edad muy temprana. En 1919, Samuel (Sammy) Reshevsky, nacido en Polonia, se exhibía vestido de marinerito, y vencía a salas repletas de jugadores adultos por toda Europa a los siete años. Se sabe que José Raúl Capablanca aprendió a jugar a los cuatro años simplemente observando jugar a su padre, y enseguida demostró que podía rivalizar con jugadores expertos. A Reshevsky le examinaron exhaustivamente todo tipo de psicólogos, buscando el origen de sus milagrosas capacidades. ¿Cómo podían dominar esos críos un juego que era sinónimo de complejidad y dificultad?

Todos conocemos historias de precocidades de ese tipo y, en general, solemos aceptar que tales individuos nacieron con dones especiales. Aun así, esos extraordinarios talentos necesitan una oportunidad para desarrollarse. Así pues, el debate de la genética contra la educación no tiene una solución tan fácil. Si el padre de Mozart hubiera sido pintor en lugar de profesor de música, ¿conoceríamos hoy día a Mozart?

El desarrollo precoz de mis propias habilidades se debió ciertamente a muchos factores externos. Mi familia descubrió enseguida mi aptitud natural para el ajedrez. Mi padre, Kim, que en aquella época luchaba contra la leucemia, tomó la decisión de enviarme a una escuela de ajedrez a los siete años y mi madre apoyó con entusiasmo su decisión. Hoy día le gusta recordarme los esfuerzos que tuvo que hacer para dominar mi fuerza de voluntad, en lugar de promoverla. Suele contar la anécdota de una llamada telefónica de mi profesora de segundo grado que me había regañado por desafiarla en clase. Cuando me dijeron que no debía hacer algo así, porque todo el mundo pensaría que me creía el más inteligente, yo contesté: «¿Es que no es verdad?». No envidio a mis antiguos profesores.

Casi todas las jóvenes figuras de cualquier ámbito afirmará que uno de sus padres espoleó su talento. En cuanto a factores internos para mí está claro que no hubiera conseguido un triunfo parecido en nada que no fuera el ajedrez. Llegué al juego de forma natural, y mis cualidades se adaptaron a sus requerimientos como un guante.

No todo el mundo tiene tanta suerte, pero todos podemos contribuir muchísimo a crear nuestra propia fortuna, e intentar adecuar nuestras cualidades a nuestra profesión. El problema es que cuando llegamos a la edad adulta, raramente ponemos a prueba nuestros recursos, y sin esa comprobación es imposible descubrir nuestras cualidades. Si no hemos tenido dicha oportunidad en la infancia, podemos tenerla en la madurez.

Podemos buscar fórmulas para experimentar y comprobar dónde está el límite de nuestras capacidades en diferentes áreas.

IDENTIFICAR LAS PAUTAS DE NUESTRA VIDA

Dicha experimentación es fundamental, dado que muy pocas actividades requieren cualidades en un solo terreno. Un concertista de piano ha de tener destreza física, además de buen oído y sentido de ritmo. La mayoría de los casos requieren un conjunto similar de habilidades. Pensemos lo que se necesita para ser un buen gerente, un buen general, o un buen padre. El ajedrez no es una excepción a esta regla, y para destacar es necesaria una síntesis del desarrollo del talento y los conocimientos adquiridos. Entre las cualidades innata más importantes, yo citaría la memoria y la fantasía.

A menudo se discute si la memoria es algo que uno posee o no como la altura o los ojos azules. Hay quien intenta tipificarla, y se habla de quien tiene buena memoria para las caras o mala memoria para los nombres. Existen los estereotipos, como el profesor distraído que se sabe de memoria las obras completas de Chaucer, pero nunca recuerda dónde ha aparcado el coche.

Sabemos que el cerebro almacena los recuerdos antiguos y los recientes en distintos lugares. Existen individuos con memoria fotográfica, capaces de recitar sin esfuerzo listines telefónicos enteros. La gente suele creer que los ajedrecistas de élite han de poseer esas facultades, pero la realidad es muy distinta.

Es verdad que para ser un gran jugador de ajedrez hay que tener buena memoria, pero es mucho más difícil explicar qué es lo hay que recordar exactamente. ¿Modelos? ¿Cifras? ¿Imágenes mentales de las piezas y el tablero? Aparentemente, esa respuesta, que tanto intriga y preocupa a los psicólogos, es el compendio de «todas las anteriores».

La práctica del «ajedrez a ciegas» fascina al mundo desde hace siglos. En 1783, el gran jugador francés François-André Danican Philidor jugó dos partidas simultáneas sin ver el tablero y se le consideró un genio, sin parangón. Un periódico lo describió como «un fenómeno en la historia del

hombre, que debería pasar a formar parte de las mejores muestras de la memoria humana, hasta que la memoria deje de existir».

Unos doscientos años después, el gran maestro polaco Miguel Najdorf quedó atrapado en Argentina cuando estalló la Segunda Guerra Mundial. Cuando la guerra acabó, Najdorf pensó en informar a su familia de Polonia de que había sobrevivido, ofreciendo la mayor exhibición de ajedrez a ciegas que se había celebrado nunca, con cuarenta y cinco tableros simultáneos. Es decir, 1.440 piezas por controlar. La exhibición duró tanto que algunos de sus exhaustos oponentes tuvieron que buscar sustitutos en mitad del torneo. Tras casi veinticuatro horas de juego, Najdorf había conseguido treinta y nueve victorias, cuatro tablas y tan solo dos derrotas contra sus rivales, quienes, por supuesto, jugaban viendo el tablero.

Eso no significa que Najdorf tuviera una memoria fotográfica perfecta, que no la tenía. Lo que tenía era una espectacular «memoria ajedrecística»; la capacidad de retener las pautas y los movimientos de las piezas en un tablero de sesenta y cuatro escaques, lo cual es esencial para el jugador, tanto si puede ver el tablero como si no. Esta capacidad para recordar y visualizar permite un cálculo rápido y ajustado, y significa que no necesitamos calcular todas las posiciones desde cero. Si recordamos una posición similar somos capaces de acordamos si funcionó o no en esa ocasión, tendremos mucha ventaja sobre alguien que la vea por primera vez.

Un gran maestro memoriza decenas de miles de situaciones y pautas, una base de datos ajedrecísticos que se suman a una práctica frecuente y constante. Mi capacidad para recordar tantas partidas y posiciones no significa que me resulte más fácil recordar los nombres, o las fechas, o cualquier otra cosa. Adriaan de Groot ilustró esta cuestión, con su elegante estilo, en un estudio sobre los jugadores de ajedrez de 1946. Probó a jugadores de todos los niveles, desde anteriores campeones del mundo a principiantes, intentando descubrir el secreto de la maestría en el ajedrez.

De Groot dio a los jugadores una serie de posiciones de otras partidas para que las memorizaran, y luego tomó nota de la exactitud que demostraron al reproducirlas. Previsiblemente, cuanto mejor era el jugador, mejor lo hacía. Los jugadores de élite acertaron en un 93 por ciento, los expertos en un 72 por ciento y los jugadores comunes solo en un 51 por ciento. Treinta años después, un estudio similar examinó el asunto más a fondo, y dio una vuelta de tuerca más.

En 1973, los investigadores W.G. Chase y H.A. Simon repitieron el experimento de De Groot, pero añadieron una segunda serie de posiciones clave. Para esa segunda serie, colocaron las piezas en el tablero al azar, sin atenerse a las reglas de juego, ni a ningún otro patrón. Como en el estudio de De Groot, los mejores jugadores obtuvieron las mejores puntuaciones con las posiciones tomadas de partidas reales. Pero con las posiciones arbitrarias, todos los jugadores consiguieron aproximadamente el mismo resultado, al margen de su nivel de juego. Sin poder utilizar pautas, o lo que los psicólogos llaman «grupos», los maestros no demostraron una destreza memorística superior.

En todos los desafíos del hombre se produce el mismo proceso. La memoria puramente rutinaria es mucho menos importante que la habilidad para reconocer las pautas esenciales. Cuando abordamos un problema, nunca empezamos de cero; instintivamente, e incluso inconscientemente buscamos uno paralelo anterior. Comprobamos la autenticidad de dicha comparación, e intentamos elaborar una receta parecida con estos ingredientes ligeramente distintos.

Normalmente, ese proceso tiene lugar en la trastienda de nuestro cerebro, pero ocasionalmente sale a la superficie, e incluso llega a hacerse famoso. En 1914, en San Petersburgo, dos de los mejores jugadores de la época, Aaron Nimzowitsch y Siegbert Tarrasch, disputaron una partida espectacular, que consiguió solo el segundo «premio a la brillantez», porque el espectacular y esforzado ataque de Tarrasch era prácticamente idéntico al de una partida que Emanuel Lasker jugó veinticinco años antes. Los jueces consideraron que no podían darle el primer premio a la brillantez a una partida carente de originalidad.

Los comerciantes examinan las pautas de comportamiento de un producto en las gráficas, los padres observan las pautas de comportamiento de sus hijos, un abogado experto en tribunales intuye cuál es la mejor forma de tratar a un testigo. Todo ello es el resultado de combinar la experiencia con el cumplimiento escrupuloso de las lecciones de la memoria. Y aunque se puede adquirir competencias gracias a la práctica, para destacar hay que analizar detenidamente lo que hemos aprendido.

¿Cuántas veces revisamos nuestra actuación al acabar el día, qué hemos visto y qué hemos aprendido? ¿Hemos visto o experimentado algo nuevo de lo que deberíamos tomar nota? ¿Reconoceríamos dicha situación, esa oportunidad, esa pauta, si ocurriera de nuevo? Quienquiera que ocupe

una posición de élite, como los atletas olímpicos, por ejemplo, deben poseer ese grado de autoconciencia, esencial para el éxito.

Aunque los beneficios de una actitud tan estricta no son tan evidentes, si se trabaja en un despacho, el fondo es el mismo. Incluso los directivos se contentan demasiado a menudo con llegar sencillamente al final de la jornada. Mucha gente habla de desconectar después del trabajo o de la escuela, de olvidarse de la jornada laboral para relajarse. ¿No serían mucho más eficaces si, al final de cada día, se preguntaran a sí mismos qué lecciones han aprendido para el mañana?

El PODER DE LA FANTASÍA

> Tal no mueve las piezas con la mano; usa una varita mágica.
>
> *GM VIACHESLAV RAGOZIN, preparador del campeón del mundo Mijail Botvinnik*

No sé con seguridad cuándo se popularizó la frase «Thinking outside the box» (pensar más allá de los límites). De la noche a la mañana, el pensamiento lógico, deductivo y convencional se convirtió prácticamente en un pecado. Fue como si hubiéramos rechazado esas anteriores virtudes, y de pronto todo el mundo tuviera que estar en contra de la ortodoxia si no quería ser considerado un dinosaurio. La burbuja del puntocom se construyó sobre esa ilusión, con la creencia de que el pensamiento inductivo y la creatividad podían reemplazar, en lugar de complementar, los principios y la lógica.

El novelista francés Anatole France escribió que «para conseguir grandes cosas, debemos soñar tanto como actuar». En el ajedrez, el nombre que recibe el tipo de imaginación que permite romper con los patrones habituales y amedrentar a nuestros rivales es fantasía. Se produce cuando dejamos que nuestra mente se distancie del cálculo de variables, e imagine

las posibilidades ocultas de la posición. A veces podemos descubrir una idea paradójica que va contra todas las reglas, pero que, gracias a una confluencia de factores única que se produce en ese preciso instante sobre el tablero, nos da la victoria.

Resulta irónico que los programas de ajedrez por ordenador sean capaces de combatir con tanta eficacia a seres humanos tan llenos de fantasía táctica. Los ordenadores no se basan en ninguna pauta y no tienen prejuicios contra determinados movimientos porque parecen feos, o ilógicos o absurdos. Ellos simplemente cuentan bolitas y juegan con el mejor movimiento que encuentran. Para los humanos es mucho más difícil; nosotros somos criaturas de costumbres, mientras que ellos son implacablemente objetivos.

Una prueba de mi tendencia personal a depender demasiado de las convenciones apareció en mi propia casa tras la publicación del primer volumen de *Mis geniales predecesores*. Estuve estudiando el análisis de una importante partida del torneo del campeonato del mundo de 1910, entre Emanuel Lasker y Carl Schlechter. Muchos grandes jugadores, incluyendo los propios participantes en la partida, escribieron sobre ella, porque fue la única derrota de Lasker en aquel torneo. Hacia el final de la partida, Lasker, y más adelante su sucesor en el título mundial, José Raúl Capablanca, publicaron sendos análisis donde demostraban que Lasker se hubiera podido defender sacrificando a su reina.

Estudié dichos análisis y tuve que darles la razón. Sacrificar a la reina era un ingenioso recurso defensivo que hubiera salvado la partida, y así lo escribí en mi libro. El texto llevaba poco tiempo en las librerías, cuando empezaron a llegarme las cartas. Hoy día, todos los aficionados al ajedrez tienen un potente software de ajedrez en su PC, y con ese ejército de herramientas de silicona a su servicio, los aficionados no tardaron nada en abrir una brecha en mi análisis. En ese caso, la clave estaba en que las blancas no estaban obligadas a eliminar a la reina. A la máquina no le importaba que la reina fuera la pieza más valiosa, lo único que le importaba era evaluar el resultado. Cinco generaciones de jugadores, incluido yo mismo, habrían capturado a la reina y a partir de ahí hubieran empezado a analizar. La computadora prescindió de la reina y demostró que había una forma más sencilla de ganar.

Me gustaría creer que si yo me hubiera visto inmerso en esa posición, si hubiera jugado esa partida, habría encontrado la maniobra ganadora. Tal

como veremos más adelante, en el calor del momento, a menudo es más efectivo un destello intuitivo que un concienzudo análisis a distancia.

LA FANTASÍA PUEDE DISIPAR LA NIEBLA

Mantener la mente abierta es muy difícil en un juego que depende tanto de las pautas y la lógica. Para inspirarnos, podemos recurrir a aquellos grandes jugadores que buscaron sistemáticamente formas originales para sorprender a sus rivales, y nadie lo hizo mejor que el octavo campeón del mundo, Tal. El «Mago de Riga» llegó a campeón en 1960, a los veintitrés años, cuando su juego agresivo y volátil ya le había hecho famoso. Sacrificaba peones y piezas de un modo que contradecía totalmente los principios de la era científica y moderna establecida por Botvinnik, Tal reinventó el método del ajedrez romántico, como se jugaba a mediados del siglo XIX, cuando defenderse se consideraba una cobardía.

¿Cómo lo hizo? ¿Cómo es posible que los caballos de Tal parecieran más ágiles y sus alfiles más rápidos que los de otros grandes maestros? Tenía una capacidad de cálculo enorme y esa era solo una pequeña faceta de su talento. Tenía la habilidad de saber cuándo el cálculo por sí solo no bastaba para resolver el problema, tal como declaró en una famosa entrevista, donde comentaba sus pensamientos durante una partida complicada contra el GM soviético Vasiukov, y sopesaba la conveniencia de sacrificar un caballo.

> Las ideas se agolpaban en tropel. Yo había trasladado una sutil respuesta para mi oponente, que había funcionado en una ocasión, a otra situación donde naturalmente resultó bastante inútil. De manera que tenía la cabeza llena de un caótico montón de movimientos de todas clases, y del famoso «abanico de variables», del que los preparadores te recomiendan que cortes las ramas más pequeñas, que en ese caso se expandía con una velocidad increíble.
>
> Y entonces, de pronto, por la razón que sea, recordé el famoso pareado de Korney Chukosvki (un poeta que los niños en

la Unión Soviética conocían muy bien):

Oh, qué tarea tan dura fue
arrastrar al hipopótamo fuera del estanque.

No sé por qué tipo de asociación apareció el hipopótamo en el tablero de ajedrez, pero aunque los espectadores estaban convencidos de que yo seguía estudiando la posición, en aquel momento solo intentaba averiguar: ¿cómo se arrastra a un hipopótamo fuera de un estanque? Recuerdo que pensé en palancas y en gatos hidráulicos, en helicópteros en incluso en una escala de cuerda. Tras considerarlo durante largo, admití mi fracaso como ingeniero, no sin cierto resquemor: «Bueno, ¡que se ahogue!». Y de repente, el hipopótamo desapareció. Se fue del tablero de ajedrez tal como vino. Repentinamente. Y al instante, la posición no me pareció tan complicada. En aquel momento de algún modo me di cuenta que era imposible calcular todas las variables, y que sacrificar al caballo era, por su propia naturaleza, puramente intuitivo. Y dado que auguraba una partida muy interesante, no pude evitar hacerlo.

Y al día siguiente, me encantó leer en los periódicos que Mijail Tal, tras pensar detenidamente en la posición durante cuarenta minutos, y calcularlo minuciosamente, sacrificó una pieza...

Es un ejemplo típico del ingenio de Tal, y de su clarividencia para encontrar la solución a un problema. Se dio cuenta de que era un error intentar arreglar algo con una llave inglesa, cuando lo que necesitaba era un martillo. Incluso su mente imaginativa necesitaba en ocasiones un empujoncito para cambiar de marcha.

DESARROLLAR EL HABITO DE LA IMAGINACIÓN

La fantasía no es algo que se pueda poner en marcha con un interruptor. La clave para estimularla está en atenderla siempre que sea posible, y dejar que florezca nuestra faceta menos ortodoxa. Cada uno desarrolla sus propios mecanismos para invocar a sus musas. El objetivo es que se convierta en algo inconsciente y continuo, de modo que la fantasía esté siempre activa. No se trata de ser un inventor con un destello ocasional de creatividad, sino de innovar constantemente nuestro proceso de toma de decisiones.

Cuando las corporaciones y las convenciones de negocios empezaron a pedirme que diera conferencias, quise ser capaz de hablarles lo mejor posible en su propio lenguaje. Como colaborador del *Wall Street Journal* y adicto a los canales de noticias, me consideraba razonablemente bien informado sobre la actualidad mundial, incluidos los titulares de negocios. El problema es que las noticias no suelen tratar los temas en un contexto útil e imaginativo. Seguramente hay mucho que aprender de cómo los grandes se convirtieron en grandes, o de por qué algunas empresas triunfaron donde otras habían fracasado.

Eso me llevó a intentar descubrir cómo algunos de los nombres más famosos de la actualidad llegaron a serlo. La historia de William Boeing fue uno de esos descubrimientos. Otros no eran tan inspiradores, ni tan útiles para mi público, pero descubrí unos pocos que eran injustamente desconocidos.

Quizá el nombre de Joseph Wilson no les suene, pero Xerox, compañía que dirigió, seguro que sí. El propio Wilson era un inventor, pero la actitud creativa que introdujo en la compañía, que inicialmente se llamaba Haloid Company fue mucho más importante que todo lo que Wilson creó en un laboratorio. A los nuevos empleados solía decirles: «No queremos hacer las cosas con los viejos métodos de siempre. De manera que, puesto que están aquí, espero que estén dispuestos a que el cambio sea su modo de vida. Mañana no harán las cosas de la forma en la que las hacen hoy».

Confieso que yo mismo soy un animal de costumbres, así que me cuesta mucho esfuerzo seguir ese consejo. En el tablero siempre intenté dejar que mi mente vagara, que ignorara de vez en cuando la niebla de las variables y asestara una puñalada mental en la oscuridad. En un contexto

competitivo, esos movimientos, más allá de los límites o más allá del tablero, tienen el beneficio añadido de sorprender completamente al adversario. El tiempo que ha invertido pensando en nuestro movimiento ha sido prácticamente un tiempo perdido pues el escenario de la partida ya ha cambiado. Es más que hacer un buen movimiento, un movimiento objetivamente potente. Los movimientos con una carga extra de fantasía pueden hacer que tu competidores se sobresalten y cometan errores.

PREGUNTAR ¿Y SI...?

En 1997 disputé el torneo de Tilburg, en los Países Bajos, y en la quinta ronda me enfrenté con las negras a uno de los campeones mundiales del «juego de fantasía», el letón Alexei Shirov, que actualmente juega en la selección española. (En las últimas décadas, muchos de los mejores jugadores del mundo han encontrado un nuevo hogar en España, donde se celebran muchos torneos de primer nivel y existe gran pasión por el juego que ellos han ayudado a fomentar. No obstante, la mayoría siguen representando a sus países de origen. Pese a la popularidad del ajedrez en España, entre los cien mejores ajedrecistas del mundo solo hay un jugador español: Francisco Vallejo Pons, nacido en Menorca). En sus inicios, el creativo Shirov llegó a entrenarse con el propio Mijail Tal, un pedigrí incomparable en términos de exótico juego al ataque.

Sin embargo, en aquella ocasión conseguí que probara una dosis de su propia medicina. En una posición compleja que abría posibilidades para ambos sobre el tablero, Shirov hizo avanzar su torre, dispuesto a atacar a mi reina en el movimiento siguiente. Era obvio que tenía que sacar a la reina de allí, y me senté a examinar los escasos refugios disponibles. Todas las opciones conducían a un equilibrio dinámico de la posición, pero me decepcionó comprobar que no había margen para nada más.

Antes de resignarme al inevitable movimiento con la reina, inspiré profundamente y examiné el resto del tablero. Como tantos otros movimientos fantasiosos, aquel partió de la pregunta mental: «¿No sería estupendo si...?». Si fantaseamos un poco sobre lo que nos gustaría que ocurriera, a veces nos damos cuenta que, de hecho, es posible. ¿Y si mis

piezas no hicieran caso de la amenaza a la reina? Él dispondría de más material, pero estaría muy presionado, mientras que mis piezas, aunque quedaran técnicamente a merced de su reina, tendrían mucho campo para maniobrar.

De modo que, en lugar de coger la reina, levanté el rey con la mano y avancé simplemente una casilla hacia el centro del tablero. Obviar todas las reacciones y amenazas y jugar un movimiento aparentemente inocuo con la pieza más débil del tablero, fue una paradoja gratificante. Por supuesto, yo estaba convencido, además, de que era un movimiento enérgico con ventajas objetivas. La fantasía debe apoyarse en el cálculo y en una evaluación sobria, de lo contrario nos pasaremos la vida cometiendo errores preciosos.

Shirov no pudo adaptarse a la nueva situación. Atacante por naturaleza, de pronto jugaba a la defensiva. Objetivamente, la posición estaba igualada, pero rápidamente cometió un grave error que no tardó mucho en poner fin a la partida. Casi al final, me di la satisfacción de sacrificar incluso algunas piezas más, y acabar con una floritura. En aquel momento, no lo pensé demasiado, pero al recordar ahora aquella partida, creo que esa idea formaba parte de una actitud opuesta a limitarse a las soluciones rutinarias.

Muy a menudo descartamos inmediatamente las ideas y las soluciones extravagantes, especialmente en áreas con patrones establecidos desde hace mucho tiempo. Nosotros mismos nos imponemos ese rechazo a pensar con creatividad, casi tanto como nos lo imponen los parámetros de nuestro trabajo y de nuestra vida. «¿Y si...?», a menudo lleva a «¿Por qué no?», y, llegados a ese punto, debemos armarnos de coraje y averiguarlo.

TOMAR CONCIENCIA DE NUESTROS HÁBITOS Y LUEGO ROMPERLOS

Hay tantas formas de estimular nuestra fantasía como decisiones tomamos durante el día. No encontraremos nuevas formas de solucionar nuestros problemas a menos que busquemos nuevos caminos, y, una vez que los hayamos encontrado, necesitaremos sangre fría para ponerlos en práctica. No todos funcionarán según lo esperado, por supuesto. Cuanto

más experimentemos, más éxitos obtendremos de dichos experimentos. Debemos romper nuestras costumbres, incluso hasta el punto de prescindir de las que nos hacen más felices, para comprobar si podemos encontrar métodos nuevos y mejores.

Si queremos sacar el mayor partido de nuestras dotes innatas, debemos estar dispuestos a analizamos críticamente a nosotros mismos, y a mejorar nuestros puntos débiles. Lo más sencillo es confiar en nuestro talento y centrarnos solamente en lo que hacemos bien. Es cierto que deseamos jugar con nuestras fuerzas, pero si no conseguimos equilibrar esa tendencia de algún modo, nuestro crecimiento será limitado. La manera más rápida de mejorar de forma global es trabajar nuestras debilidades.

Es importante no hacer caso de los estereotipos que tenemos sobre nosotros mismos cuando nos embarquemos en dicho proyecto. Nuestra propia opinión sobre nuestras habilidades, a menudo muy inexacta, es producto de un par de incidentes o comparaciones. Las personas que les dicen constantemente a los demás, y a sí mismos, que son olvidadizos o indecisos, se meten en un círculo de reafirmación negativa muy difícil de romper. ¿Cómo sabe alguien que su memoria es peor que la de su esposa, o que la mía? Es mucho mejor tener cierto exceso de confianza en uno mismo que lo contrario. Churchill escribió: «La actitud es una insignificancia que marca la diferencia». Si confiamos en nuestras habilidades, ellas nos recompensarán.

José Raúl Capablanca, Cuba (1888-1942) Alexander Alexandrovich Alekhine, Rusia/Francia (1892-1946) Dos genios que representan dos modelos de vida opuestos

Los campeones del mundo a menudo van a pares. Es difícil pensar en el gran campeón cubano José Capablanca sin pensar al mismo tiempo en Alexander Alekhine. Capablanca se convirtió en el tercer campeón del mundo en 1921, tras una convincente victoria sobre un anciano Emanuel Lasker en el torneo de La Habana. «Capa», que durante diez años seguidos perdió solo una partida, parecía invencible.

Y, sin embargo, conservó la corona tan solo seis años, hasta que Alekhine le derrotó en Buenos Aires en 1927. Aquella fuerza inamovible se vio desplazada por la energía irresistible de la heterodoxa brillantez del ruso y su férrea firmeza. Capablanca pasó la década siguiente persiguiendo en vano la revancha con Alekhine, que no tenía ninguna prisa por enfrentarse de nuevo al cubano. Entretanto, Alekhine se deshizo por dos veces de un rival menor, Efin Bogoljubow (un ruso emigrado como él), antes de sufrir un «accidente» que le hizo perder el título durante dos años. En 1946, cuando su etapa como el mejor jugador del mundo ya había quedado atrás, se convirtió en el único campeón del mundo de la historia que consiguió llevarse el título a la tumba.

Ambos jugadores se consideran hoy día los máximos representantes de los estilos ajedrecísticos que personificaban. De un tranquilo jugador posicional se dice siempre que «juega como Capablanca», mientras que el atacante agresivo es inevitablemente «otro Alekhine».

A Capablanca se le recuerda con justicia como al genio natural más grande que ha dado nunca el ajedrez. Comprendía la posición a la velocidad del rayo y de una forma casi infalible. Su juego lúcido y metódico consiguió la humilde admiración de sus iguales, así como la de las generaciones venideras. Pese a que estaba claramente capacitado para optar al título mucho antes, la Primera Guerra Mundial y las consideraciones financieras pospusieron su inevitable triunfo.

Fuera del tablero, Capablanca era famoso por su encanto y su atractivo físico. Su país le nombró agregado diplomático, un puesto honorífico que le permitió viajar libremente y disfrutar de la vida, una tarea a la que se dedicó en cuerpo y alma.

Alekhine puede considerarse opuesto a Capablanca en muchos aspectos, lo cual provoca un emparejamiento histórico inevitable y muy atractivo. Sus partidas eran salvajes y a menudo de un barroquismo complejo, e imbuidas de una dificultad propia que aún no ha sido igualada. Uno de los primeros libros de ajedrez que tuve era una recopilación de las mejores partidas de Alekhine. Las jugaba una y otra vez y siempre me sorprendían, siempre encontraba algo nuevo. Su estilo de espadachín abrumaba a sus aterrorizados oponentes. ¡Aquel era el tipo de ajedrez que yo deseaba jugar!

Alekhine apenas pensaba en otra cosa que no fuera el ajedrez (Incluso su gato se llamaba Ajedrez). Cuando no estaba jugando estaba escribiendo, y el resto del tiempo lo pasaba estudiando. Difícilmente se le describiría como encantador ni tampoco le importaba demasiado. Su excesiva afición al alcohol perjudicó su salud y su carrera, y muchos atribuyen su sorprendente (y breve) pérdida del título frente a Max Euwe en 1935 tanto a ello como a la concienzuda preparación y al potente juego de su adversario holandés. Sin infravalorar a su rival, y con una dieta estricta a base de leche, Alekhine recuperó el título dos años después.

Acerca de Capablanca: «He conocido a muchos jugadores de ajedrez, pero entre todos ellos solo ha habido un genio: ¡Capablanca!» (Emanuel Lasker).

Según sus propias palabras: «Siempre juego con cuidado e intento evitar riesgos innecesarios. Considero que mi método es correcto, ya que ningún movimiento «osado» contrarresta la naturaleza esencial del ajedrez, que no consiste en una apuesta, sino en un combate puramente intelectual, gobernado de acuerdo con las estrictas normas de la lógica».

Acerca de Alekhine: «Alekhine es considerado en el mundo del ajedrez principalmente como un artista. La planificación profunda, la clarividencia en el cálculo y una imaginación inagotable son sus rasgos característicos» (Mijail Botvinnik).

Según sus propias palabras: «Para mí el ajedrez no es un juego, sino un arte. Sí, y yo asumo todas las responsabilidades que un arte impone a sus seguidores».

7. Preparación

Cuando un hombre tiene un don
y no puede usarlo, ha fracasado.

THOMAS WOLFE

Como el árbol del proverbio que cae en el bosque sin que nadie lo oiga, el talento que no sale a la luz es como si no existiera. En tal caso, difícilmente lamentamos su pérdida. Sin embargo, nos lamentamos por el talento que no se desarrolla, por el talento que se descubre y luego se desperdicia. Nuestros mayores elogios suelen ir dirigidos, por el contrario, a aquellos que han conseguido ir más allá del límite de sus capacidades innatas, aquellos que han batido y han superado a rivales con mayores cualidades genéticas que ellos.

Esa actitud siempre me ha parecido injusta. ¿Por qué la capacidad para el esfuerzo no se considera un don natural? Desde mi punto de vista, no es precisamente un cumplido decirle a alguien «que ha hecho más con menos», aunque pretenda serlo. Si un futbolista de baja estatura y no demasiado rápido se entrena más que nadie y se convierte en un jugador de calidad superior, ¿ha superado un déficit de talento o simplemente ha explotado su dosis de talento de otro tipo?

Es cierto que los mayores logros los consiguen quienes suman la capacidad de esfuerzo a otras habilidades naturales. Siguiendo en el terreno de los deportes, Michael Jordan, jugador de baloncesto del que hasta yo he oído hablar, era famoso por su condición atlética y por sus extraordinarias canastas. Pero también era el primero en llegar a los entrenamientos y el último en marcharse. Cuando entrevistaban a los compañeros de equipo y a los preparadores de Jordan, todos hablaban de su rigurosa disciplina, no de su habilidad para saltar. Un veterano preparador de la NBA dijo sobre el talento de Jordan: «Sin su ética de trabajo incansable, Jordan sería simplemente un atleta dotado más con una carrera admirable, pero no hubiera pasado a la historia».

Comparto esa opinión, pese a que de nuevo ese comentario suena como si la disciplina y la capacidad de trabajo de Jordan no fueran parte intrínseca de su talento. La habilidad de poner a prueba sus límites día tras día y hacerlo con eficacia no era tan visible como su capacidad física, pero era algo innato en Jordan, algo que él fomentó.

EL RESULTADO ES LO QUE IMPORTA

A lo largo de mi carrera he recibido cumplidos ambiguos sobre la intensidad y la amplitud de mi preparación ajedrecística. En la década de 1920, Alexander Alekhine trabajó más que nadie en la historia, y cambió la cultura de aquel juego de caballeros. Sus esfuerzos provocaron que los rivales a quienes venció le tildaran a menudo de «obseso». En la década de 1940, la rigurosa mente y los hábitos de Mijail Botvinnik transformaron el juego en una profesión con dedicación exclusiva. En la década de 1970, la extraordinaria dedicación de Bobby Fischer obligó al resto de los jugadores a dedicar más tiempo a su estudio si no querían quedarse atrás.

La oportunidad y la preparación me convirtieron en el líder de la siguiente oleada de cambios en la década de 1980. Mi ética de trabajo era producto del ambiente de disciplina que crearon mi madre y Botvinnik, mi maestro. Yo sentía un apetito insaciable por prepararme las aperturas, que implican una combinación de investigación, creatividad y memorización. Estudié todas las últimas partidas de los grandes jugadores y tomé buena nota de sus innovaciones, para luego analizarlas e intentar mejorarlas. Para mí, no consistía simplemente en imitarles, consideraba los sistemas de apertura como un cauce para la creatividad.

El dominio de la apertura siempre se ha considerado un signo de madurez; sin embargo, yo no era más que un adolescente. Poco después de entrar en el mundo del ajedrez internacional, empecé a oír rumores que atribuían mi éxito a los concienzudos estudios de un equipo de soviéticos. En los años siguientes, aquello llegó a convertirse en una auténtica leyenda. ¡Kasparov dispone de un equipo de grandes maestros que fabrican aperturas día y noche! ¡Tiene un superordenador! Al cabo de un tiempo, aunque intenté verlo como un cumplido, empezó a molestarme que apareciera de

forma recurrente en las entrevistas que me hacían. Como la mayoría de las leyendas urbanas, sin embargo, aquellos rumores tenían algo de cierto.

Hace ya tiempo que los jugadores de élite trabajan con ayudantes analíticos, llamados padrinos, como en la época de los duelos, sobre todo durante los torneos del campeonato mundial. Cuando dispuse de los recursos para ello, empecé a trabajar con un preparador a tiempo completo, y no solo antes y durante los torneos. En cuanto al ordenador, fui el primer ajedrecista que incorporó el análisis informático a los entrenamientos y sistematizó la utilización de programas de juego y bases de datos. Y aunque el tipo de PC que usaba era simplemente la mejor tecnología que mi primo Evgeni fue capaz de montar, nunca superó a ningún buen ordenador disponible en la tienda de la esquina.

En lugar de escuchar lo que la gente decía sobre cómo conseguía vencerles, me concentré en los resultados. Mis métodos no le hubieran funcionado a todo el mundo, pero para mí fueron muy útiles. Cuando los críticos y los competidores no pueden igualar nuestros resultados, a menudo se dedican a denigrar nuestro método para conseguirlos. A los intuitivos y rápidos les llaman perezosos. A los que pasan la noche en vela trabajando les llaman obsesos. Y aunque es obvio que escuchar la opinión de los demás no es mala idea, no debemos fiarnos de las críticas cuando provienen de quien nos pisa los talones.

INSPIRACIÓN VERSUS TRANSPIRACIÓN

Todo el mundo, a cualquier edad, posee talentos que no se han desarrollado completamente. No se libran siquiera quienes llegan a la cumbre de su profesión. El cubano José Raúl Capablanca estaba considerado como una máquina invencible. Aquella reputación tenía algo de verdad, ya que durante ocho años no perdió ni una sola partida. Capablanca detestaba el estudio, aunque quizá no era tan perezoso como decían la leyenda y sus propias declaraciones. Era un vividor con los gastos cubiertos gracias a las prebendas de la diplomacia cubana, que raramente se preparaba para enfrentarse a sus rivales, y a quien le gustaba presumir de no haber estudiado nunca en serio. Tenía tanto talento que estaba convencido

de que podría escapar de cualquier trampa que le tendieran, y normalmente tenía razón.

Cuando Capablanca le arrebató la corona a Emanuel Lasker en 1921, la proclamación del nuevo campeón se consideró como el pago de una deuda largamente merecida, un rey cuyo reinado podía durar décadas. «Capa» hacía que el ajedrez pareciera fácil, y para él lo era. Pero se fiaba demasiado de su habilidad innata y solo retuvo el título durante seis años. El ruso Alekhine, un jugador con una dedicación fanática nunca vista, se lo arrebató con toda justicia.

En una época en que el ajedrez aún se consideraba un juego de caballeros, y muchos dudaban de que pudiera ser una profesión, Alekhine hizo del ajedrez su vida, como nunca nadie lo había hecho. Se cuenta la anécdota de un patrocinador que invitó a Capablanca y a Alekhine al teatro y luego comentó: «¡Capablanca no dejó de mirar a las chicas del coro y Alekhine no levantó la vista de su ajedrez de bolsillo!».

Desde luego, Alekhine ponía en el tablero la impronta apasionada del genio, que, unida a su intensa dedicación, superaron al talento en bruto de Capablanca. Alekhine había estudiado al detalle todas las partidas de Capablanca, pero descubrió pocos puntos débiles que pudiera aprovechar. Lo que encontró fueron algunos errores ocasionales, que le revelaron que el mito de la imbatibilidad de Capablanca era falso. A Alekhine aquello le dio confianza, pero no en exceso, y no le hizo perder capacidad crítica.

Cuando se enfrentaron por el título en 1927 en Buenos Aires, el propio Alekhine pensaba que Capablanca era el favorito. Nunca había derrotado al poderoso cubano y tan solo unos meses antes, en el torneo de Nueva York de aquel mismo año, había quedado segundo a bastante distancia de Capablanca. Y, sin embargo, pese a que Capablanca ganó con facilidad, de algún modo aquella victoria anunciaba su final. Alekhine comentó después del torneo que le dio el título: «Yo no creo que fuera superior a él. Quizá la principal razón de su derrota fue que sobrestimó sus propios poderes, que quedaron demostrados en su aplastante victoria en 1927 en Nueva York, e infravaloró los míos».

Capablanca perdió la primera partida en Buenos Aires y aunque recuperó al poco el liderazgo, verse enzarzado en una batalla tan encarnizada debió de sorprenderle. El torneo se convirtió en una lucha de voluntades, y ahí Alekhine, que en una ocasión había declarado: «Lo que yo hago no es jugar, sino luchar», estaba en su elemento. La energía que le

llevaba a prepararse durante ocho horas al día «en principio» (según sus propias palabras) no le permitía perder. Capablanca no estaba acostumbrado a un esfuerzo tan extenuante, y tras treinta y cuatro partidas (un récord imbatido hasta que me enfrenté en 1984-1985 a Karpov durante cuarenta y ocho partidas), finalmente cayó derrotado.

LA PREPARACIÓN COMPENSA DE MUCHAS FORMAS

No todos somos capaces de la determinación de un Alekhine. Pocas vidas y pocas tareas permiten una devoción de ese tipo. No se trata de convertirse en un fanático veinticuatros horas, siete días a la semana, contando cada minuto y cada segundo. La clave está en el autoconocimiento y la coherencia. El esfuerzo nos compensará, aunque no siempre de forma inmediata o tangible.

Cuando analizaba mis propias partidas para publicarlas, me di cuenta de algo interesante y en cierta forma humillante: la pobreza de algunas de las ideas que había preparado. Desde la comodidad que me daba estar retirado, pude revisar la enorme cantidad de análisis que realicé para preparar los torneos y las partidas del campeonato del mundo. Solo una pequeña parte de aquellas ideas llegaron a ver la luz, ya sea porque mis rivales las evitaron, o bien porque quedaron abandonadas en favor de otras variables. Ahora me doy cuenta de que en muchos casos aquello no estuvo mal. Sometidos al microscopio de potentes programas informáticos de ajedrez, resultó que en lugar de blandir la espada Excalibur del Rey Arturo, en muchos casos me estaba preparando para la batalla con una navaja oxidada.

Pero, pese a que me decepcionó la calidad de algunos de mis análisis, descubrí cierta pauta global positiva. Aunque no hubiera echado mano de los frutos de mi trabajo, aquellos períodos de intensa preparación fueron recompensados con buenos resultados. Había cierta correlación casi mística entre el esfuerzo y los logros, sin un vínculo directo entre ellos. Quizá me estaba beneficiando del equivalente en el ajedrez al efecto placebo. Ir a la batalla con armas que yo creía letales me dio confianza, aunque en gran parte no llegué a usarlas, y probablemente no hubieran surtido efecto.

Ese esfuerzo «desperdiciado» tiene también su lado práctico, ya que en muchos proyectos ambos aspectos se superponen. La investigación que realiza un abogado para preparar un caso que nunca llega a juicio mejora, en cualquier caso, sus conocimientos, y los conocimientos nunca están de más. Podremos intimidar a nuestros rivales con nuestra reputación canallesca, incluso sin llegar a desenvainar nuestra espada.

Este criterio ha guiado a muchas personas que la historia recuerda como grandes genios. No podemos dudar de la capacidad mental de Thomas Edison, pero su auténtica genialidad era su incansable capacidad de experimentación. La bombilla eléctrica fue el resultado de su persistencia, y no un simple destello de imaginación. Probó miles de sustancias buscando un filamento que no ardiera, incluso trabajó con exóticas fibras vegetales procedentes de todo el mundo. Edison resumió exactamente sus ideas sobre la invención cuando dijo: «La mayoría de las personas pierden las oportunidades porque estas suelen presentarse en ropa de trabajo y parecen trabajo». Aquella frase evocaba las palabras de otro gran pensador, Thomas Jefferson, que escribió: «Yo creo mucho en la suerte, y pienso que cuanto más trabajo, más suerte tengo».

Lo peor es que normalmente somos muy conscientes de nuestras deficiencias en ese terreno. Nos criticamos con gran dureza cuando nos pasamos una hora en la oficina navegando en la red, o si dejamos la bolsa del gimnasio detrás de la puerta mientras vemos la televisión. Esta autoflagelación nos beneficia tanto como esos propósitos de Año Nuevo que difícilmente sobreviven al invierno.

CONVERTIR EL JUEGO EN UNA CIENCIA

Si Alekhine aportó un nuevo grado de dedicación, incluso obsesión, al juego del ajedrez, el hombre que le sucedió en el trono profesionalizó y codificó dicha dedicación. El primero de los siete campeones soviéticos, Mijail Botvinnik, consiguió desmitificar el juego con sus enseñanzas y escritos. Yo era su pupilo favorito de la academia de ajedrez y le debo muchísimo por incorporar la concentración y la disciplina a mis aptitudes

naturales. Él me enseñó a evitar la complejidad por sí misma, diciendo: «Nunca serás un Alekhine si las variables te controlan, y no al revés».

Las contribuciones más duraderas de Botvinnik a la cultura ajedrecística se dieron en el terreno de la preparación. Ingeniero por devoción, organizó sus entrenamientos sobre la base de una estricta rutina, que cubría no solamente la investigación específicamente ajedrecística, sino también la preparación física y psicológica. Hoy día, sus métodos están tan extendidos que es difícil imaginar que hubo un tiempo en el que no todos los jugadores los seguían; pero en su época, Botvinnik fue un auténtico innovador. Su sistema incluía el análisis de la fase de apertura de la partida, el estudio del estilo de los rivales, y un riguroso análisis de sus propias partidas que luego publicaba, de modo que otros pudieran criticarlas. Para poner únicamente un ejemplo de los extremos a los que llegaba: cuando preparaba un torneo, Botvinnik ponía música de fondo para que le distrajera, e incluso pidió a uno de sus preparadores que le echara humo a la cara durante una sesión de entrenamiento.

Botvinnik inventó el régimen ideal para los torneos, estableció un estricto horario de comidas, descanso y caminatas rápidas, un sistema que yo adopté durante toda mi carrera. Botvinnik se impacientaba con quienes se quejaban por falta de tiempo. ¡Y mejor olvidarse de decirle al gran maestro que aquel día estabas cansado! Dormir y descansar estaban perfectamente estipulados en el estricto horario de entrenamientos, y sencillamente era inexcusable no haber descansado bastante.

Yo tuve la suerte de estar bien preparado para alguien como Botvinnik gracias a mi madre Klara. Mi madre heredó un estricto sentido de la importancia del orden y la rutina de su propia familia. Para mí, las cosas sencillamente funcionaban así, y siempre me sentí cómodo con ese régimen. Dormir, comer, ir a la escuela, estudiar y divertirse, todo formaba parte de un horario.

Era más fácil durante mi adolescencia, hace treinta años. Había pocas distracciones disponibles, pocas actividades aceptables para un niño, especialmente en la Unión Soviética. Hoy las distracciones potenciales son prácticamente infinitas y el mundo de la informática proporciona entretenimiento instantáneo a todo el mundo. Los teléfonos móviles, los videojuegos y artilugios de toda clase nos permiten desperdiciar el tiempo de infinitas maneras que no conducen a nada en absoluto; desde luego, a nada importante ni estratégico para nuestro desarrollo.

Con tantas actividades, nuestros padres apenas tienen oportunidad de enseñarnos, y mucho menos explicarnos unas normas y un sistema. También los padres tienen unas vidas más aceleradas y les resulta difícil servirnos de ejemplo. Yo veía el modo en que mi madre programaba su vida y mis actividades, y no tenía ninguna duda de que era lo mejor.

Como crecí y entré en el mundo del ajedrez profesional cuando no era más que un adolescente, seguí rodeado de esforzados preparadores y tutores. Las palabras de Botvinnik y su ejemplo consolidaron lo que ya sabía. Él me enseñó los pormenores, además de un código ético.

En la actualidad, pese a que estoy retirado del ajedrez profesional, sigo con mi rutina. Adapto mis nuevas actividades a un programa, de manera que pueda mantener las pautas que me han dado tan buenos resultados. He conservado las pautas fundamentales, y con ellas mi nivel de bienestar y productividad. Lo que antes eran entrenamientos para jugar al ajedrez, hoy es preparación política. Antes analizaba a mis oponentes, hoy analizo viejas partidas para mis libros y artículos. Mi siesta de la tarde sigue siendo sagrada.

CONVERTIR NUESTRA EFICACIA EN UN OBJETIVO

Alekhine y Botvinnik, y más adelante Fischer, demostraron un gran don para mantener su nivel de eficacia en el trabajo. Fueron capaces de invertir más y más energía y luego obtener resultados positivos. Todos podemos trabajar más horas, estudiar más, ver menos la televisión, pero la capacidad de mantener la eficacia en los momentos de tensión es distinta para cada persona. Cada uno tiene un nivel de eficacia propio en la proporción trabajo/resultados. Un Capablanca puede ser muy creativo durante una hora, pero quemarse al cabo de dos. Un Alekhine puede necesitar cuatro horas para conseguir los mismos resultados, pero ser capaz de trabajar ocho horas sin reducir la productividad.

Es esencial saber qué nos motiva, encontrar el modo de espolearnos para recorrer un kilómetro más. En mi caso, es atenerme a un régimen. Cuanto menos excepciones introduzca en mi programa, más motivado me siento. También sé que necesito desafíos para no perder el interés. En

cuanto me parece que algo es repetitivo o fácil, sé que ha llegado el momento de buscar otro objetivo que me dé energía.

Otros usan mecanismos distintos, como la competitividad, objetivos establecidos, o incentivos. Anatoli Karpov no tenía una personalidad laboriosa por naturaleza, pero para el torneo contra Boris Spassky en 1974, entrenó entre diez y doce horas diarias. Karpov era extraordinariamente competitivo, y su voluntad de ganar le espoleaba a esforzarse más. Obtuvo su recompensa y batió de forma convincente a Spassky.

Si la disciplina nos parece aburrida, o incluso imposible en acelerado mundo de hoy, debemos pararnos un momento a considerar qué aspectos de nuestra vida podemos programar con éxito para alcanzar la eficacia. Tener una buena ética de trabajo no significa ser un fanático, significa ser consciente y luego pasar a la acción. ¿Cómo hemos pasado las horas de vigila de hoy? ¿Cómo pasaremos las de mañana?

SEGUNDA PARTE

8. Material, tiempo, calidad

LA EVALUACIÓN MEJORA EL CÁLCULO

Esto no es un libro de cocina; para triunfar todos necesitamos crear nuestra propia combinación con los ingredientes de que disponemos. Existen directrices de funcionamiento, pero cada uno tiene que descubrir lo que le funciona personalmente, basándose en la práctica y la observación. Tal cosa no sucederá rápidamente, si es que llega suceder, ni de forma espontánea. Debemos tomar parte activa en nuestra educación.

Sabemos que para los adultos es mucho más difícil aprender un segunda lengua. Aunque vivamos inmersos en ella diariamente, nunca recuperaremos aquel modo carente de esfuerzo con el que aprendimos nuestra lengua materna cuando éramos niños. Para los adultos, un idioma nuevo es casi un reto físico, por el que hay que luchar verbo a verbo. Los niños lo aprenden de forma inconsciente, pero los adultos hemos de aprenderlo conscientemente (y a menudo tímidamente).

La mayoría desconocemos los mecanismos de nuestra lengua nativa, pero ello no nos impide hablarla con fluidez. Y cada año se venden millones de libros destinados a mejorar el nivel de escritura de millones de hablantes que son conscientes del valor de una comunicación más precisa.

Mejorar nuestro proceso de toma de decisiones es como estudiar nuestra lengua materna. Requiere que reflexionemos de manera consciente sobre algo que hacemos inconscientemente, para mejorar algo que llevamos haciendo toda la vida. Todos los días, desde que empezamos a gatear, tomamos incontables decisiones. Hemos desarrollado sistemas y tendencias que empleamos instantáneamente, constantemente, y casi siempre sin ser en absoluto conscientes de ello.

No vamos a desaprovechar la experiencia de toda una vida, no es nuestra intención. Necesitamos empezar siendo conscientes del proceso, y luego dedicarnos a mejorarlo paso a paso. ¿Qué tipo de malos hábitos hemos adquirido en nuestra toma de decisiones? ¿Qué aspectos ignoramos

y en cuáles invertimos demasiado tiempo? Cuando tomamos una decisión errónea, ¿suele ser por falta de información, por un mal análisis, por errores de cálculo, o por una suma de todo lo anterior?

EL MATERIAL, UN ELEMENTO FUNDAMENTAL

Aunque pocos de nosotros llegaremos a dirigir una corporación multinacional o unas elecciones nacionales, nuestras decisiones del día a día también se beneficiarán si mejoramos el proceso. ¿Qué podemos hacer para mejorar la calidad de nuestras propias decisiones? La habilidad para valorar correctamente una situación debe ir más allá del ¿qué haré luego? Para ser más conscientes de todos los elementos y de todos los factores en juego, hemos de habituarnos a pensar de forma estratégica, o «posicional», como decimos en el ajedrez.

Cuando intenté por primera vez pensar seriamente en qué pasa exactamente por mi mente mientras observo una posición en el ajedrez tuve una experiencia curiosa. Tras pasarme la vida viviendo intensamente cada partida, solo se me ocurre compararlo con intentar comprender qué pasa por el cerebro del lector mientras lee este libro. Para mí, el ajedrez es un lenguaje y, si bien no es mi lengua materna, sí la que aprendí gracias a un método de inmersión desde mi más tierna infancia. Es como si alguien cuya lengua nativa es el inglés intentara explicar la diferencia entre *that* y *which*. Dicha familiaridad hace que me resulte difícil, en cierto sentido, analizar objetivamente mi postura con relación al juego. En la actualidad, el hecho de estar retirado del campo de batalla y de los torneos me permite repasar mis partidas y mis actuaciones con mayor profundidad.

Evaluar una posición es más que pensar en el mejor movimiento. El movimiento solo es el primer resultado, es el producto de una ecuación que primero debe desarrollarse y comprenderse. Ello nos permitirá definir los factores relevantes, medirlos y, lo más importante, determinar el equilibrio óptimo entre sí. Antes de empezar a buscar las claves de una posición, debemos realizar una serie de investigaciones básicas.

El material es la base fundamental sobre la que se asienta una evaluación. Activos, existencias, metálico, mercancías, piezas y peones,

todo es material. Miramos al tablero y lo primero que hacemos es contar las piezas. ¿Cuántos peones, cuántos caballos y cuántas torres? ¿Tenemos más o menos material que nuestro adversario? Cada pieza tiene un valor estándar que nos permite calcular rápidamente quién va delante en la carrera.

Nuestro estándar de medición, nuestra moneda de cambio es el peón. Cada jugador dispone al empezar de ocho soldados rasos, los miembros más limitados y menos valiosos de nuestro ejército. Incluso la palabra «peón» tiene una connotación de algo débil y prescindible. En otras lenguas, a los peones se les suele llamar braceros o jornaleros. Incluso decimos «peones y piezas», distinguiéndolos de los alfiles, los caballos o las torres.

Los peones valen todos igual y son unos instrumentos muy útiles. Decimos que los caballos y los alfiles valen por tres peones. Las torres valen por cinco peones y la reina por nueve. (El rey, cuya captura finaliza la partida de forma inapelable, es débil pero muy valioso.) De manera que un principiante ha de salir al campo de batalla sabiendo que no debe ceder un caballo por un peón, ni una torre por un caballo.

Cuando aprendemos a jugar, al principio todos somos terriblemente materialistas. Capturamos todas las piezas que podemos, sin tener demasiado en cuenta otras cuestiones. Una partida entre dos principiantes puede parecerse más al juego de un comecocos que se traga todas las piezas que al ajedrez. Es una forma muy normal y saludable de empezar. Conocer el valor de las piezas es una cosa, pero solo aprenderemos a base de experiencia.

También en otros terrenos, el material es en gran parte la medida objetiva de nuestro éxito o nuestro fracaso. No hay nada más básico que la comida, el agua y un techo. En la antigüedad, las cosas valían exactamente lo que obteníamos por ellas. Cuando la sociedad evolucionó, inventó las divisas: oro, monedas, papel, y el valor representativo reemplazó, o se sumó, a la percepción de la utilidad del material. Hoy día la mayoría de nuestros activos tienen formato electrónico, como las participaciones en bonos o los depósitos bancarios. En la guerra se trata de quién tiene más soldados, más armamento, más barcos. En los negocios se trata de fábricas, empleados, existencias, o efectivo disponible.

Tanto en el ajedrez como en los demás campos, pronto nos damos cuenta de que en la vida hay mucho más que material. Enfrentarse por

primera vez a un jaque mate, aunque se disponga de mucha ventaja material, es una lección muy valiosa. El valor definitivo del rey está por encima de todo lo que hay en el tablero, y así empieza a ajustarse nuestro sistema de valores. El material no lo es todo.

Antes de pasar al siguiente factor de evaluación, deberíamos fijarnos en un elemento adicional referido al material. A menudo creamos lazos personales con determinados recursos, que no tienen nada que ver con su valor objetivo. Esas ataduras sentimentales pueden distorsionar considerablemente nuestra capacidad de evaluación, casi siempre de forma muy dañina.

Cuando era niño, por razones de las que no consigo acordarme, mi pieza favorita era el alfil. Una vez jugué una partida curiosa contra un compañero de equipo mayor que yo, del Palacio de Pioneros local, en la que yo solo tenía alfiles y mi rival solo caballos. Desde las primeras partidas que jugué, siempre creí en el poder del alfil y evitaba intercambiarlo, una costumbre que puede ser perjudicial. Otros principiantes pueden preferir la insólita capacidad de desplazamiento del caballo, o, por el contrario, temerlo, por ser la pieza más impredecible.

Una parte importante del profundo análisis del juego de sus rivales de Mijail Botvinnik consistía en descubrir esas predisposiciones. Desmenuzaba aquellas partidas buscando los errores de sus oponentes, e intentaba clasificarlos de una forma que pudiera serle útil. En sus clases nos decía claramente que el peor error es el error que te convierte en predecible.

Es muy común que nuestros amigos, compañeros de trabajo y familiares conozcan nuestros malos hábitos mucho mejor que nosotros mismos. Oírles comentar esos tics psicológicos puede sorprendernos tanto como que nuestra pareja nos diga que roncamos. Cuando tomamos una decisión, es poco probable que nuestros prejuicios y nuestras preferencias nos perjudiquen, mientras seamos conscientes de ello y hagamos lo posible por neutralizarlas. La conciencia puede marcar la diferencia entre una preferencia inofensiva y una predisposición que provoque una pérdida peligrosa de la objetividad.

EL TIEMPO ES ORO

Cualquiera que haya cobrado un salario por horas conoce el valor del tiempo en el sentido más directo. Material-dinero se intercambian por un trabajo medido en horas y minutos. La cantidad depende del rendimiento producido en ese intervalo de tiempo, según el criterio del patrón. Es un «controlador del tiempo» fácilmente comprensible y cuyos parámetros son universales. Y, sin embargo, es bastante distinto de lo que llamamos «medidor del tiempo», esto es, aquel que computa la cantidad de pasos necesarios para alcanzar un objetivo.

Los jugadores de ajedrez están acostumbrados a pensar en ambos tipos de tiempo durante una partida. Se pone en marcha el reloj y disponemos de un intervalo de tiempo limitado para realizar todos los movimientos. (Puede que estén familiarizados con los relojes dobles que se usan en el ajedrez y en otros juegos con control del tiempo. Después de cada movimiento, un jugador presiona un botón que detiene su reloj y pone en marcha el reloj de su oponente.) Luego está el juego en sí, en el que el tiempo se mide en función de los movimientos del jugador y su rival, primero uno y después el otro alternativamente. ¿Cuántos movimientos son necesarios para ir del punto A al punto B? ¿Cuánto tardará mi ataque en llegar al objetivo? ¿Podré alcanzar mi objetivo antes de que mi oponente alcance el suyo?

El ajedrez se basa en los turnos, no en el tiempo real. En teoría todo lo que sucede en el tablero puede analizarse hasta un número de movimientos determinado, pero en realidad eso solo es posible en las posiciones más simples, cuando sobre el tablero apenas queda un puñado de piezas. Nuestros cálculos han de tener en cuenta los movimientos de nuestro adversario. Es bastante sencillo averiguar cuántos movimientos serán necesarios para que determinadas piezas lleguen a determinadas casillas. El problema es que el rival también se mueve y es poco probable que te deje hacer exactamente lo que tú deseas.

La demostración más sencilla del factor temporal en el ajedrez es la diferencia entre blancas y negras. Las blancas salen primero, y cuentan desde el principio con un movimiento de ventaja. Históricamente se ha debatido, larga e inútilmente, si la ventaja del primer movimiento garantizaría la victoria de las blancas, suponiendo que el juego de ambos jugadores fuera perfecto. Estamos tan lejos de la perfección que nunca encontraremos la forma de probar si eso es o no cierto. Sabemos que las blancas cuentan con una ventaja significativa, especialmente en el juego de

élite. Es más probable que los aficionados cometan errores o movimientos inútiles, de forma que la estrecha ventaja de ese único movimiento inicial raramente es un factor decisivo.

Entre los profesionales, ir un movimiento por delante es un valor añadido muy tangible. En un juego de mucha precisión, ese único movimiento permite que las blancas presionen y amenacen la posición de las negras. Las blancas actúan, las negras reaccionan. Las estadísticas confirman muy claramente el valor del primer movimiento. En el ámbito de los grandes maestros, las blancas consiguen la victoria en un 29 por ciento de los casos, las negras en un 18 por ciento, y el 53 por ciento de las partidas terminan en tablas. Aunque parezca muy significativo, el tiempo es un factor dinámico que fluye en un sentido y en el contrario. Una ventaja temporal puede desaparecer si desperdiciamos un único movimiento, si desaprovechamos una oportunidad.

Los mandos militares están acostumbrados a calibrar el tiempo de forma parecida a los jugadores de ajedrez, pero en el mundo real las cosas son mucho más dinámicas. La cantidad de «movimientos» que nosotros y nuestros enemigos podemos realizar al mismo tiempo es prácticamente ilimitada. En el campo de batalla, o en cualquier parte del mundo, se pueden producir de manera simultánea múltiples ataques y contraataques.

El tiempo no se gana simplemente por movernos más aprisa o por tomar un atajo. El tiempo a menudo se compra, se intercambia por ventajas materiales. En combate, una fuerza ligera y rápida puede maniobrar y vencer a un enemigo numéricamente superior. Un ejército menos numeroso puede vencer si consigue romper el flanco más débil de su enemigo. Tiempo por material es el primer intercambio compensatorio de nuestro sistema de evaluación.

SI AMBOS JUGADORES ESTÁN SATISFECHOS, ¿PUEDEN TENER RAZÓN AMBOS?

Me enfrenté tan pronto a jugadores de élite, que no tuve tiempo de mitificar a los héroes. Aun así, nada es comparable a la primera vez que vi a Mijail Tal en persona. Yo tenía diez años y allí estaba él, en carne y hueso.

Aunque obtuvo el título mundial dos años antes de que yo naciera, sus emocionantes partidas eran las preferidas en todas las escuelas. Cuando me senté frente a él en una partida de «grandes maestros contra pioneros», celebrada en Moscú, como parte de un torneo simultáneo contra mi equipo de Bakú, tuve que sobreponerme rápidamente a la emoción de estar ante una leyenda viva. Cada gran maestro preparaba a un grupo de siete estudiantes, y jugaba contra los estudiantes del otro equipo (todos a la vez), y el equipo que consiguiera la mejor puntuación, sumando la del preparador y los estudiantes, era el ganador. Me enfrenté a muchos grandes jugadores en esos torneos, incluido mi futuro rival por el campeonato del mundo, Anatoli Karpov. Por desgracia, aquel día Tal no necesitó de su famosa brillantez para derrotarme. Pero me inspiró de tal modo que más adelante, cuando ya me había labrado mi propia fama, seguí su ejemplo y participé como preparador en exhibiciones parecidas.

Tal dominaba el «juego temporal». Cuando desplegaba al máximo sus dotes de ataque, parecía que sus piezas volaran, más aprisa que las de sus rivales. ¿Cómo lo hacía? Al joven Tal le importaba mucho menos el material que a la mayoría de los jugadores, y cedía tranquilamente cierta cantidad de peones y piezas a cambio de más tiempo para preparar el ataque contra el rey enemigo, con el resto de sus fuerzas. Obligaba constantemente a sus rivales a jugar a la defensiva, arrastrándoles al error y al desastre. Parece sencillo, pero muy pocos han conseguido igualar las apoteósicas victorias de Tal. Tenía un don único para saber hasta dónde podía llegar, cuánto material podía sacrificar.

Cuando atacamos, es más importante tener un movimiento de ventaja que el material, pero ¿qué cantidad de material y por cuánto tiempo? Un alfil vale unos tres peones, pero ¿cuánto vale un movimiento, o dos movimientos? No existe una tabla para evaluar el tiempo, hay que evaluar caso por caso. Preguntemos a un general si prefiere disponer de una compañía extra o de unos cuantos días más. En tiempo de paz, seguramente escogerá a los hombres, pero en el fragor del combate, el tiempo extra puede ser mucho más valioso.

En el ajedrez hablamos de posiciones abiertas y posiciones cerradas. Si la situación esta abierta, significa campo abierto para nuestras piezas, juego dinámico de ataque y contraataque. Una posición cerrada normalmente significa una partida con maniobras lentas, algo así como el equivalente en el ajedrez a la guerra de trincheras. En una partida abierta, el valor de un

movimiento es mucho mayor que en una partida cerrada, porque puede resultar mucho más dañino. Si la posición está bloqueada y hay poca actividad en conjunto, la velocidad no es tan necesaria.

Pensemos en una empresa que trabaja en una nueva línea de productos. Se sabe que hay un competidor trabajando en un proyecto similar, que ha llegado a un nivel de desarrollo parecido. ¿La compañía A debería apresurarse a colocar su producto en el mercado para neutralizar a la compañía B? ¿O debería dedicar más dinero al desarrollo para intentar asegurarse de que su producto sea superior al de la compañía B? Por supuesto, las hipotéticas A y B pueden acabar fracasando porque el resultado depende de factores del mundo real. ¿A qué industria pertenecen? ¿De qué clase de producto se trata? El tiempo siempre es un factor a tener en cuenta, pero sacar al mercado un nuevo medicamento para afecciones cardíacas no es lo mismo que intentar sacar una novedad a tiempo para las compras navideñas.

Reconocer en qué tipo de situación nos encontramos es una parte crucial del proceso evaluativo. Antes de empezar a considerar las posibles compensaciones, debemos mirar detenidamente a nuestro alrededor. ¿Es el tiempo realmente esencial o sencillamente nos estamos impacientando? En situaciones sin importancia, constantemente tomamos decisiones de ese modo. ¿Pagamos una cantidad extra para que nos envíen un pedido de Amazon? Con la tarifa normal, podemos conseguirlo en cuatro días, o al día siguiente si pagamos un recargo. Si nos preocupa el tiempo o bien el dinero, la decisión es fácil. En la mayoría de los casos, ambas cosas tienen su importancia, y se trata precisamente de conseguir el equilibrio.

Mi tercer torneo por el campeonato del mundo contra Anatoli Karpov es un claro ejemplo de esta batalla constante entre el tiempo y el material. Era la octava partida de nuestro enfrentamiento de 1986, que se jugó entre Londres y Leningrado (como se llamaba San Petersburgo en aquella época). Yo intentaba aventajarle, y para conseguir la posibilidad de atacarle, le ofrecí un peón a Karpov, pensando que dos movimientos de ataque a su rey compensaban la pérdida de un peón.

Karpov hizo el mismo cálculo y sacó una conclusión que iba evidentemente a favor del peón, porque se lo llevó. Rápidamente mi estrategia de ataque empezó a funcionar a toda máquina, hasta que llegó el turno de que Karpov ofreciera su material para organizar la defensa de su rey. Dejó que capturara su torre con mi alfil, lo cual me daba una ligera

ventaja material, pero a costa de abandonar el ataque y permitirle consolidar su defensa. Aquel fue un ejemplo clásico de la fluidez de los factores Material, Tiempo, Calidad. Yo cedí material para atacar a tiempo y luego Karpov me devolvió el material a fin de ganar tiempo para defenderse.

Yo no quise pasar tan rápidamente de prestamista a prestatario y me vi obligado a declinar su oferta. Vale la pena señalar que Karpov hubiera aceptado con seguridad el material, de haber estado en una posición opuesta. Conseguir la torre le garantizaba una ligera ventaja carente de riesgos, exactamente la clase de posición que le gustaba a Karpov. Yo ignoré a la torre y en su lugar seguí jugando peón a peón, buscando una manera de atravesar sus líneas. Al cabo de unos minutos, cedí otro peón para continuar atacando, aunque aquella pérdida mermara las posibilidades de éxito del ataque. Como suele pasar a menudo, la ventaja temporal significa presiones y amenazas que obligan a reaccionar al rival, y se traducen en un mayor control del tiempo. Karpov tuvo que invertir mucho tiempo para encontrar un camino entre todos los peligros que acechaban a su rey; movimiento tras movimiento. Cuando aún quedaban diez movimientos para que nuestros relojes nos concedieran tiempo extra, Karpov agotó su tiempo, un acontecimiento prácticamente sin precedentes, ni siquiera en una trayectoria profesional tan larga como la suya. En aquel momento, yo también ganaba sobre el tablero, de manera que no me sentí en absoluto culpable por obtener la victoria gracias a una penalización temporal.

La partida sirve de ejemplo perfecto a mi filosofía, que prefiere el tiempo al material, y favorece los factores dinámicos sobre los estáticos. Éstas preferencias evaluativas forman parte del estilo de cada uno, y no son necesariamente inferiores o superiores a otras, solo distintas. Karpov perdió aquella partida; ¿significa eso que se equivocó al evaluar la posición? ¿Yo tenía razón y él se equivocó? ¿Él perdió y yo gané? En absoluto. Él fue fiel a su estilo y ni su evaluación ni su posición estuvieron objetivamente perdidas hasta el final, cuando un problema de tiempo precipitó su derrota.

FACTORES A LARGO PLAZO VERSUS FACTORES DINÁMICOS

La evaluación de una posición es mucho más que contar las piezas y los movimientos. El valor de las piezas fluctúa dependiendo de la posición y puede cambiar después de cada turno. Eso es igualmente cierto en cuanto al valor de un movimiento, a menos que creamos que los caballos de Tal realmente eran más rápidos. El material es un punto de referencia fundamental; el tiempo es movimiento y acción. Para entenderlos y utilizarlos correctamente, ambos han de estar gobernados por un tercer elemento: la calidad.

Disponemos de innumerables ejemplos que demuestran que existe el dinero bueno y el dinero malo, e incluso «tiempo cualitativo». En ajedrez hablamos de un caballo débil o de un peón especialmente poderoso, como si su valor cambiara en función del emplazamiento y de otros factores, cosa que es totalmente cierta. Un caballo colocado en el centro del tablero, desde donde controla más territorio y puede sumarse a la batalla en cualquier zona de combate, es casi siempre más valioso que uno que esté en un extremo, un concepto inmortalizado en la vieja máxima de ajedrez: «A knight on the rim is dim» (Un caballo en un extremo es débil).

En el campo de batalla real, el valor del territorio no es idéntico. A lo largo de la historia, los ejércitos han intentado conquistar la mayor cantidad de terreno disponible. Primero colocando arqueros en las zonas elevadas y más adelante con la artillería, que podía disparar más lejos y permitir a los mandos controlar el desarrollo de la batalla. Los satélites y el dominio del aire han cambiado esas viejas ecuaciones en muchos aspectos, pero sigue siendo cierto que el emplazamiento de nuestro ejército puede ser tan importante como la cantidad de efectivos del rival. El emplazamiento facilita o limita la efectividad, que es lo que realmente estamos buscando.

Incluso el emplazamiento depende de otros factores, como la propia naturaleza de las tropas. Para ampliar este ejemplo, me olvidaré de mi partida y me fijaré en la de mi hijo, un juego de ordenador llamado Warcraft. En este popular juego, uno está al mando de un numeroso ejército cuyas unidades tienen características distintas. Nuestras tropas pueden ser elfos o trolls, magos o goblins, cada uno con sus propias ventajas y desventajas. Warcraft es un juego en tiempo real, no basado en los turnos como el ajedrez. Existe un auténtico factor tiempo, que el jugador debe equilibrar con su fuerza material. (Hay más de 8,5 millones de jugadores de la nueva versión online de Warcraft).

Por otro lado, al contrario que en el ajedrez, uno construye sus propias fuerzas y, por lo tanto, controla las características de su ejército. ¿Queremos arqueros de larga distancia o caballeros con armaduras pesadas? Una vez al mando de nuestro ejército, hay que adaptar las fuerzas al terreno para aumentar nuestro poderío. Si no tenemos armas de larga distancia, y nuestro rival sí las tiene, dominar las zonas elevadas tiene mucho menos sentido que quedarse a cubierto en el bosque.

El Warcraft está basado en el concepto MTC. Uno acumula recursos básicos como madera y metal para construir un imperio y sus tropas. Dicha inversión nos proporciona efectivos más rápidos y mejor preparados. Se trata sobre todo de un juego de gestión de los recursos, así como de estrategia y tácticas. Debemos tener en cuenta desde el soldado individual y el batallón hasta cubrir todo el campo de batalla y la totalidad del conflicto, siendo nuestro análisis cada vez más multidimensional.

HACER QUE LOS ELEMENTOS PASEN A LA ACCIÓN

Solo en casos extremos el material puede quedar completamente inerte y sin valor. Un caballo que está atrapado en un extremo puede escaparse en un momento dado y tener un papel clave en la lucha. Una de las dificultades que tienen los programadores para mejorar los programas de ajedrez por ordenador es el «concepto nunca» y cómo influye en el valor del material. Incluso un jugador humano novato puede ver que una pieza lleva atrapada mucho tiempo y, por lo tanto, está inutilizada. Pero para el ordenador, aquella pieza sigue teniendo el mismo valor numérico en sus cálculos que antes de quedar atrapada. Quizá pierde algunos puntos por su falta de movilidad, pero no existe la forma de enseñarle a un ordenador que un alfil en la casilla X vale tres peones, pero en la casilla Y solo vale uno.

Así vemos que hay distintas clases de material: a largo plazo y dinámico. En cierto sentido, las carteras de inversiones funcionan de la misma forma. Dependiendo del propio estilo personal y de las necesidades, nuestra cartera puede contar con múltiples recursos dinámicos (líquido) que necesitan cálculos y atención constantes. O puede estar pensada para la jubilación, a varias décadas vista. Mi juego en la partida contra Karpov

anteriormente citada demostró mi preferencia por el dinamismo, y el suyo por el largo plazo. Yo sacrifiqué peones para que el resto de mi material fuera más valioso a corto plazo. Si mi ataque hubiera fracasado, su inversión en material con ventajas a largo plazo le hubiera dado la victoria.

Aquel fue un típico ejemplo de las numerosas partidas que jugué contra Karpov, y de nuestra distinta concepción del tiempo y el material. En nuestro primer torneo por el campeonato del mundo, mis habilidades aún no estaban desarrolladas al máximo, y Karpov dominó el material y repelió mis ataques. Sus evaluaciones fueron superiores. Tan solo un año y medio después, en el torneo de Londres, la historia cambió. Había aprendido a no ceder material de forma tan radical y así se reflejó en el resultado, opuesto al anterior.

El material es valioso en función del uso que puedas darle. La disponibilidad de tiempo solo es importante si nos ayuda a mejorar la eficacia de nuestro material. Disponer de una hora extra al día sería un regalo para casi todos, excepto para el que está encerrado en una celda. Debemos usar el tiempo para mejorar nuestro material, no simplemente para tener más. Tanto el material por sí mismo como el tiempo desperdiciado son igualmente inútiles para alcanzar nuestros objetivos.

En una partida de ajedrez, el material útil y el tiempo bien invertido conducen a la victoria. En el mundo empresarial significan mayores ingresos. En la guerra y la política conducen a la victoria. En la vida cotidiana, esa victoria podría traducirse, quizá de forma simplista, quizá ligeramente romántica, en la felicidad. Al fin y al cabo, el dinero no puede comprarla. Debemos cultivarla organizando bien el tiempo. Usando de forma sensata el tiempo, conseguiremos eficacia y nuestro verdadero objetivo: la calidad.

¿QUÉ CONVIERTE EN MALO A UN ALFIL MALO?

La expresión tener «un buen alfil» o un «mal alfil» es un dicho muy común que nos permite profundizar en las diferencias cualitativas de los elementos materiales. La pieza favorita de mi infancia, el alfil, que los rusos llaman elefante y los franceses loco, debe dichos calificativos a la forma en

la que están limitados sus movimientos. El alfil puede ir a todas las casillas que quiera, moviéndose en diagonal, pero siempre a las de un solo color del tablero. Ello le da mucha amplitud de movimientos, aunque predecibles. Si muchas casillas del color del alfil están ocupadas por peones del mismo color, su movilidad queda muy limitada.

En ese caso hablamos de un alfil «malo», aunque su naturaleza intrínseca no ha variado desde el principio de la partida. Es la calidad la que ha disminuido, debido a las circunstancias del momento. Desde un punto de vista práctico, el de la utilidad, es inferior y así debe considerársele. En la práctica, dicha situación se refleja en la dirección que toma la partida. Si tengo un mal alfil, estaré encantado de cambiarlo por otra pieza, por ejemplo. Puede que tengan valores nominales iguales, pero si las condiciones del tablero disminuyen el valor de mi pieza, ese será el valor con el que tendré que trabajar.

Los directivos y los generales, en sus respectivos territorios, también deben estar atentos a las piezas malas. Cuando Jack Welch se hizo cargo del coloso General Electric en 1981, una de las primeras cosas que hizo fue una lista de todas las divisiones de la compañía que no cumplían con las expectativas. A los directores de dichas sucursales se les dijo que debían mejorar o, de lo contrario, cerrar. GE debía centrarse en lo que mejor le funcionaba y prescindir de las áreas que no iban bien, en lugar de mantenerlas simplemente por su valor material.

Cualquier profesional del ajedrez reconocerá en la estrategia de Welch el principio de mejorar tu peor pieza. Welch aplicó la máxima de Siegbert Tarrasch: «Una pieza mal colocada hace que toda la posición sea mala». Si tenemos un mal alfil, debemos buscar el modo de activarlo, de convertirlo en «bueno». Si no podemos rehabilitarlo, debemos intentar intercambiarlo, eliminarlo. Lo mismo sirve para cualquier material inservible. Démosle a esa pieza mala, que perjudica nuestros recursos, una utilidad o bien prescindamos de ella, y nuestra posición mejorará de manera global.

Si volvemos a la cartera de inversiones, veremos por qué no siempre son aplicables las mismas estrategias. Cualquier buen asesor de inversiones nos dirá que mantengamos una cartera equilibrada, con una combinación de inversiones arriesgadas y estables, dependiendo de nuestra edad, necesidades e ingresos. Si vendemos constantemente los valores que no están funcionando bien en ese momento, acabaremos inevitablemente fuera del juego.

COMPENSACIÓN Y VALOR RELATIVO

Aparte de los factores externos, las propias fuerzas poseen una cualidad intrínseca. Un alfil vale más que un peón porque tiene mayor movilidad y control del tablero. Una torre normalmente vale más que un caballo o un alfil por la misma razón. El hecho de que en algunas posiciones un caballo o un alfil puedan ser más valiosos que una torre depende de factores externos. Una torre casi siempre es más potente, de manera que, generalizando, decimos que vale más.

Los soldados mejor entrenados y mejor pertrechados son cualitativamente superiores, y mucho más valiosos de cara a la victoria en combate, que si son superiores en número. A principios de la Primera Guerra Mundial, el ejército ruso estaba tan mal entrenado como mal equipado. Rusia tenía el ejército más numeroso del mundo, pero de una calidad desastrosa. Al empezar la guerra, muchos soldados rusos fueron enviados al frente sin rifles, sin otra arma que la moral. Pero ni siquiera cuando llegaron las armas mejoró su suerte. Cuando se dieron cuenta de que los soldados no habían sido entrenados en el uso de los rifles japoneses que les habían entregado, hubo que retirar rápidamente de la línea de fuego a divisiones enteras. Desgraciadamente, en la Segunda Guerra Mundial se repitieron muchos de esos errores cualitativos.

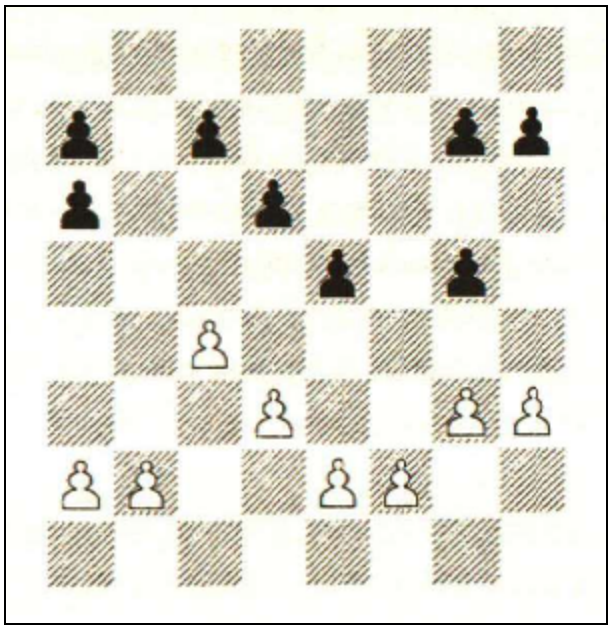
Cada pieza y cada peón, cada soldado, son solo una pequeña parte de la imagen cualitativa global. ¿Quién va ganando? Es una pregunta bastante simple, pero la verdadera prueba de evaluación se produce cuando la ventaja no es tan obvia. Primero cuantificamos el material. Si un jugador dispone de una ventaja significativa, podemos decir que va ganando, a menos que su oponente pueda compensarlo con tiempo y/o calidad. ¿Quién dispone de las fuerzas mejor preparadas y colocadas en una posición más agresiva? ¿Con qué rapidez puede atacar un bando y defenderse el contrario? ¿Cuánto tardarán en llegar los refuerzos? ¿Quién domina más territorio? ¿Está en peligro algún rey? Todas son evaluaciones cualitativas con diferente grado de importancia.

Por costumbre y por instinto de supervivencia, cuando consideramos una posición examinamos primero al rey. El jaque mate significa el final de la partida; y esa es la consideración principal. No importa cuántas piezas extra tengamos, si nuestro rey no tiene escapatoria, perdemos. A pesar de que se ha usado en exceso como metáfora, en los conflictos de la vida real no existe el equivalente al jaque mate. En casos extremos, un ejército puede seguir luchando sin sus generales; los súbditos pueden vivir sin un rey; una compañía puede declararse en quiebra para protegerse. En la vida real tenemos tiempo para recuperarnos de una catástrofe, aunque es imprescindible emprender algún tipo de restauración para evitar el colapso. Para seguir con el argumento, podríamos decir que el jaque mate es «aquello que debemos evitar a toda costa». Para conseguir el jaque mate del rival, debemos sacrificar todo el material que sea necesario, y asimismo evitar a toda costa la captura de nuestro rey.

El material es la prioridad siguiente. Todas las demás consideraciones son relativas a sus valores intrínsecos, por lo que decimos que un caballo bien colocado vale tanto como una torre. Después de considerar la seguridad del rey y el material, el asunto adquiere un grado de sofisticación bastante mayor. Evaluar el factor tiempo requiere, en primer lugar, que comprendamos las necesidades de la posición. Una estimación del tiempo necesario para conseguir algo requiere saber primero qué necesitamos conseguir. Para ello, hay que afinar el criterio de evaluación que pondremos en juego.

EVALUACIÓN DE DOBLE FILO

Para obtener fácilmente un ejemplo de un elemento posicional cualitativo, podemos compararlo con un enfrentamiento militar. Nos ayudará también echar un vistazo al ajedrez, aunque no sepamos cómo se mueven las piezas.



Veamos la diferencia entre los peones blancos y negros en el gráfico. Ambos bandos cuentan con una suma total de ocho puntos, es decir, son equivalentes en términos de material. La diferencia cualitativa está en la estructura, en la forma que adoptan los peones como grupo. Los blancos están ordenados en forma de muro a lo largo del tablero. Los negros están divididos en tres «islas». En dos de ellas, hay un peón negro delante del otro, lo cual limita su movilidad. De modo que decimos que los peones blancos tienen «superioridad estructural».

Eso sería correcto, y la partida sería sencilla, Si no hubiera piezas ni reyes. En una partida real, la estructura de los peones es únicamente un factor más para evaluar la posición. Es bastante probable que los huecos de los peones negros puedan beneficiar a las negras, ofreciendo una compensación a la inferioridad estructural. Un jugador de ajedrez que prefiera ventajas estáticas a largo plazo, como una estructura sólida, preferirá sin duda jugar con las blancas. Pero, ante una posición de ese tipo, ¡el gran David Bronstein, que desafió a Mijail Botvinnik por el título mundial en 1951, seguramente preferiría las negras! Bronstein, como yo, era un jugador dinámico que siempre primó la acción inmediata a las

consideraciones a largo plazo. En una situación de ese tipo se sentiría muy cómodo, porque utilizaría los huecos estructurales para imprimir dinamismo a sus piezas.

Factores más delicados, de doble filo, como la estructura, entran en juego únicamente cuando las fuerzas están igualadas en los aspectos esenciales. Cuanto mejores sean los jugadores, más equilibrado estará el juego, y la evaluación dependerá sobre todo de los detalles más pequeños. Las grietas de estas valoraciones secundarias solo aparecen en situaciones de mucha presión, y solo los grandes jugadores son capaces de detectarlas y sacarles partido. Según el dicho «El diablo está en los detalles», esos factores sutiles son el diablo para los jugadores de ajedrez.

COMPENSACIONES PERSONALES DE LA INVERSIÓN

¿Qué cuestiones menores repercuten de forma importante en nuestra vida? Somos pocos los que hemos de preocuparnos por la comida y el agua y, sin embargo, estamos tan obsesionados por las cuestiones materiales como nuestros ancestros. Conceptos más elevados como la eficacia, la calidad y la felicidad nos parecen demasiado vagos y filosóficos para pensar en ellos. Pensamos en el tiempo para no desperdiciarlo, no para invertir en él.

La educación es un instrumento muy útil para refutar esa forma pasiva de pensar. ¿Qué es ir a la universidad sino una inversión de tiempo y material a cambio de calidad? Damos tiempo y dinero para conseguir conocimientos que mejoren nuestro valor intrínseco frente al patrón. Eso es una exageración que cada vez es más cierta. Los estudiantes a menudo disfrutan en la universidad, de manera que puede considerarse un beneficio a corto plazo, además de una inversión a largo plazo.

Una educación de calidad es un camino por el que nosotros (o nuestros padres) nos sacrificamos para mejorar la calidad de nuestra posición en el futuro. Cuanto más podamos invertir, mayor recompensa obtendremos. Si disponemos del dinero y de las calificaciones para ir a una universidad de prestigio, podremos conseguir una educación superior, tendremos mejores contactos y estaremos mejor posicionados para entrar en el mercado laboral.

Puede que una vía más claramente materialista, conseguir un MBA (máster en gestión de empresas) sea un ejemplo más claro. Un ejecutivo que gana cien mil libras al año decide dejar un buen trabajo y gastar cientos de miles de libras en volver a la universidad. No acude a una escuela de negocios por diversión, la satisfacción a corto plazo no es el motivo. Vista la inversión de tiempo y material, la compensación cualitativa debe de estar muy bien considerada, pues el número de alumnos que se matriculan en ese tipo de escuelas no deja de crecer.

Dicha compensación cualitativa se transforma en conocimientos y contactos que se traducen en un trabajo mejor. Un salario más alto y mayor responsabilidad mejoran la calidad de vida del nuevo máster en dirección de empresas, o al menos ese es el resultado que se espera de tal fórmula. Ciertamente, por ahí fuera hay mucha gente infeliz con un máster de empresariales. Un trabajo nuevo mejor remunerado puede exigir tanto tiempo que apenas deje espacio para actividades tan esenciales como la felicidad. La dificultad está en ser consciente de esos pequeños factores, y evaluarlos antes de tomar una decisión que les afecte.

Las cuestiones que debemos plantearnos no afectan únicamente a las compensaciones. Sacrificar material no siempre se traduce en ganar tiempo, ni viceversa. Al menos en ajedrez, uno puede ganarlo del todo o perderlo del todo. El jugador con una posición ganadora normalmente tendrá más piezas e irá por delante en el tiempo y estará en una situación y una posición mejores, todo al mismo tiempo. Un ejemplo parecido al del «rico que se enriquece».

Un político en campaña está buscando la felicidad por la vía de ganar las elecciones. El candidato dispone de un tiempo y de una cantidad de dinero limitados. Su estrategia consiste en maximizar ambas cosas para obtener el impacto más positivo posible en el electorado, para mejorar la calidad de su imagen. Pese a que en las campañas electorales se gastan enormes sumas de dinero, hoy más que nunca la experiencia nos demuestra la existencia de elementos sutiles capaces de sorprendernos. Una simple declaración escandalosa o un patinazo pueden cambiar radicalmente la percepción del gran público, a mejor o a peor. Dan Quayle pulverizó el deletreo de la palabra «patata» en plena campaña electoral, y destruyó para siempre su carrera política. Sin embargo, ese tipo de cosas raramente superan algunas ventajas o desventajas fundamentales.

LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD ES CALIDAD

El precio de las acciones es la foto instantánea de la calidad de una compañía. Los expertos opinan sobre la relación precio/beneficio, los programas de noticias por cable informan sobre las ganancias, y, a la vista de los números, los precios de las acciones suben como la espuma. Un porcentaje importante del precio de una acción refleja la confianza en la calidad, la promesa de que la compañía está bien situada, o algo que hace que en el futuro el valor de su material sea superior al actual.

Google se ha convertido en una marca tan popular y dominante que su posición en el mercado nos trae a la memoria el apogeo del fenómeno puntocom. Mientras escribo, en el verano de 2006, el precio de la acción de la compañía es astronómico, 387 dólares (ligeramente inferior a los 450 dólares de principios de año) y su capital en el mercado supera los 120.000 millones de dólares. De manera que, según estas cifras, Google vale (o valdrá) más que la suma de todas las empresas de Chile (65.000 millones de dólares), una afirmación dudosa a primera vista. El valor del producto interior bruto de la suma de todas las empresas chilenas fue de 169.000 millones de dólares en 2004, mientras que las ganancias de Google en 2005 sumaron unos pocos miles de millones de dólares.

¿Cree la gente que compró acciones de Google a 350 dólares, y subió de esa forma su valor, que la empresa llegaría a ganar tanto dinero? Por supuesto que no. El mercado de valores no depende tanto del futuro de una compañía como de lo que la gente desea creer. Funciona por la percepción que se tiene de la empresa. Los compradores irrumpen para sacar beneficios a corto plazo de una empresa que triunfa en aquel momento. Google vale 380 dólares, o lo que sea, mientras la gente siga comprando. La cifra está basada en la confianza y la búsqueda de beneficios del comprador, no en el valor real de la compañía. La crisis, como aprendieron a la fuerza quienes invirtieron en puntocom, aparece en cuanto alguien señala que el rey va desnudo, que el puntocom no es rentable. La calidad, en cuanto percepción de calidad, es algo muy frágil.

Teóricamente, los ordenadores tienen una ventaja evaluativa porque son inmunes a esos juegos de percepción. Y, sin embargo, de hecho los

programas no funcionan bien en el mercado, que está en manos de humanos «irracionales», cuyo comportamiento es impredecible, incluso ilógico; la misma razón por la que los ordenadores no juegan bien al póquer. En el ajedrez funcionan mejor, pero no porque comprendan el material, el tiempo y la calidad al modo humano.

La objetividad monolítica de un programa de ajedrez es su mayor valor y su mayor inconveniente. Se le dice al programa el valor de las piezas y él juega de acuerdo con ello. Si le decimos que la reina vale lo mismo que un peón, prescindirá alegremente de ella. Si dispone de un gráfico de valores correcto, el ordenador será útil para contar rápidamente el material y decidir cuál es el mejor movimiento. Comprueba todos los movimientos posibles, contabiliza el material y el resultado de todas las variables. Ganar material es bueno, perder material es malo.

Luego está el rey y el concepto de jaque mate. Los ordenadores también son capaces de comprender ese «valor esencial», aunque existe el riesgo de que se confundan intentando acumular material. Son capaces de crear o defenderse de un jaque mate a base de fuerza, pero conceptos como el tiempo y la iniciativa siguen contundiéndolos. Uno puede reunir sus fuerzas y organizar un ataque masivo contra el rey del ordenador, mientras este se dedica a capturar peones en el otro extremo del tablero. Cuando se dé cuenta de que todos los movimientos le conducen al mate o a la pérdida del material será demasiado tarde. El ordenador no tiene otra percepción del tiempo más allá del cálculo. Carece de la capacidad humana para racionalizar la realidad en términos globales.

Los programas de ordenador siguen teniendo problemas en términos de calidad y análisis del valor material en función de la posición. Un gran maestro es capaz de dar con una posición allí donde el ordenador cometería un error de evaluación, y aprovecharse de sus debilidades. Un programa puede sobrevalorar a sus torres por encima de otras piezas, o infravalorar la debilidad de la posición de su rey. Por supuesto que eso también puede sucederles a los humanos, pero nosotros somos capaces de extraer rápidamente una lección de nuestros fallos, e incluso de usarlos para atrapar al adversario.

En la actualidad, «se enseña» a los mejores programas de ajedrez a emplear el valor fluctuante de las piezas, en lugar de fórmulas asépticas que indican lo que vale cada una. Cada vez es más y más difícil engañarlos, por muy materialista que sea su corazón. Su extraordinaria eficacia en el

cálculo reduce el juego al mínimo común denominador, el material, y lo hacen con una velocidad y efectividad tales que les permite jugar a la altura de los mejores grandes maestros. Sobre el tablero, los programas de ajedrez lo hacen bien, pero en el fondo practican un juego muy distinto del de los grandes jugadores humanos.

MTC EN LA RETAGUARDIA

Terminaré con un ejemplo que sienta las bases del paso siguiente: evaluar y controlar los cambios y los desequilibrios entre todas esas fuerzas en nuestras vidas. Mi esposa Dasha y yo compramos recientemente una casa nueva, algo que yo describiría como una experiencia traumática, en la que confluyen tantas o más consideraciones, y no menos tensión, que en un torneo por el campeonato del mundo de ajedrez. Cualquiera que se haya comprado una casa o incluso alquilado un apartamento conoce la cantidad de consideraciones que entran en juego. Van mucho más allá del obvio material versus calidad. Incluso si creemos que «tanto pagamos, tanto obtendremos» y que una casa mejor se obtiene pagando más, hay mucho que discutir sobre lo que significa «mejor», sobre todo si uno tiene familia, y el número de decisiones aumenta con relación al número de sujetos que deciden.

En primer lugar, tenemos «el emplazamiento, el emplazamiento y el emplazamiento». Exactamente igual que con un caballo, el emplazamiento es fundamental. Dónde vivir es tan importante como cómo vivir. ¿Necesitamos vivir cerca de la escuela o del lugar de trabajo? ¿Es un barrio seguro? ¿Hay comercios y locales de ocio? Todos ellos son aspectos cualitativos obvios que busca la gente. Y también en el ajedrez existen sus equivalentes: «Desarrolla tus piezas», «Juega en el centro», «Pon rápidamente el rey a salvo». Esos tópicos son muy útiles para los principiantes. A medida que los jugadores adquieren experiencia, empiezan a detectar las ocasionales excepciones a la norma y eso será, o no, lo que les distinguirá de la media como grandes jugadores, la capacidad de detectar y aplicar las excepciones.

No existe una fórmula de evaluación universal. Si nos dejamos llevar por la retórica habitual, acabaremos con algo que no se corresponde con nuestras necesidades personales. La mayoría de nosotros sabemos básicamente lo que queremos, y decidimos en función de ello, pero si estamos sometidos a tensiones, fácilmente podemos confundirnos y perder de vista nuestros objetivos. Cuando tenemos en la cabeza asuntos serios, es difícil acordarse de las pequeñas cosas, de manera que no es extraño que sea eso que llamamos «menudencias» lo que provoque la mayor parte de los problemas.

Muchos fracasan por depender demasiado de las áreas que mejor dominan. Es muy cómodo limitarse a hacer lo que mejor hacemos, y a menudo no somos conscientes de que un problema puede analizarse desde una perspectiva distinta. Si en una posición de ajedrez, o en un asunto de negocios, o en un nuevo puesto de trabajo o una casa nueva, nos centramos demasiado en un solo aspecto, la apreciación errónea está prácticamente garantizada.

Aunque en el ajedrez podamos «tenerlo todo», y quizá incluso en la vida, tal situación paradisiaca no sirve para aprender. La mayor parte del tiempo tendremos que equilibrar, intercambiar y evaluar una y otra vez. Si combinamos de manera correcta material, tiempo y calidad y llegamos a una evaluación multidimensional, obtendremos una idea clara de lo que queremos y podremos planear la forma de conseguirlo. Cuando conozcamos todos los factores, aprenderemos a combinarlos y crearlos. Sin ampliar nuestra capacidad de evaluación, corremos el riesgo de darle la razón a Oscar Wilde cuando dijo: «Hoy día la gente conoce el precio de todo, y el valor de nada».

Mijail Nejemievich Tal, URSS/Letonia (1936-1992) El mago del ataque en estado puro

Octavo campeón del mundo de ajedrez, 1960-1961, nacido en Riga, URSS (Letonia). Tal derrotó a Mijail Botvinnik y a los veintitrés años se convirtió en el campeón del mundo más joven de la historia. Pulverizó al «patriarca» de un modo espectacular, pero carecía de la disciplina y de la

buena salud necesarias para soportar el contraataque que Botvinnik preparó de manera excelente para la revancha del año siguiente. Como dijo Tal: «¡Botvinnik comprendió mi juego mejor que yo mismo!».

Cuando Tal ganó el título mundial, su estilo audaz de juego ya le había convertido en una leyenda. Era un auténtico genio creativo, y aún hoy su nombre es sinónimo del ajedrez de ataque, bello y especulativo. Su juego dinámico fue el contraste ideal de la ciencia y lógica estrictas de Botvinnik, y los dos torneos mundiales que disputaron permiten un excelente estudio de tales contrastes.

Tal siguió siendo un peligroso adversario durante décadas, pese a que no consiguiera recuperar el título. Aunque tuvo una enfermedad renal toda la vida, acentuada por los excesos del tabaco y el alcohol, siempre regresaba al tablero con el ánimo a punto. Cuando sus mejores años de juego ya habían pasado a la historia, «Misha» deleitó a legiones de admiradores consiguiendo el primer premio de un torneo mundial de ajedrez rápido, celebrado en Canadá, y superando a auténticas figuras del ajedrez como Anatoli Karpov y yo mismo.

Acerca de Tal: «Si Tal aprendiera a programarse a sí mismo, sería imposible ganarle» (Mijail Botvinnik).

Según sus propias palabras: «Normalmente prefiero no estudiar el ajedrez, sino jugarlo. Para mí, el ajedrez es más que un arte y una ciencia. Dicen que Alekhine y yo jugamos un ajedrez parecido, salvo que él estudiaba más. Sí, puede ser, pero debo decir que él también jugaba».

«Si esperas a que aparezca la suerte, la vida se hace muy aburrida».

9. Intercambios y desequilibrios

CONGELAR LA PARTIDA

El desequilibrio es una falta de simetría, cualquier diferencia que pueda utilizarse en algún sentido. En el ajedrez se refiere a las diferencias cualitativas y cuantitativas entre las propias fuerzas y las del oponente. Cuando se tienen en cuenta los tres factores MTC, siempre se producen desequilibrios; porque aun en el caso de que las piezas parezcan completamente simétricas sobre el tablero, a alguien le toca jugar. El jugador que mueve tiene una ventaja temporal que rompe ese equilibrio.

Detener la partida a tiempo es un método útil para enseñar a los estudiantes a evaluar factores cualitativos como la estructura y el espacio. Mostrar una posición de ajedrez sin revelar a quién le toca mover primero parece absurdo. Si el objetivo real es decidir el mejor movimiento, ¿no es esencial saber a quién le toca jugar? La razón de esta técnica es precisamente eliminar la ansiedad de decidir el siguiente movimiento y ser capaz de apreciar los elementos sutiles que están en juego en el tablero. En caso contrario, los estudiantes empiezan inmediatamente a formular sugerencias para el movimiento siguiente, e intentan cosas, una tras otra, sin pensarlas detenidamente y en consecuencia, pierden la perspectiva global.

Mis variadas aventuras y desventuras en la industria de internet me han dejado algunas cicatrices y magulladuras, pero también me han permitido descubrir habilidades personales que, de otra forma, nunca hubiera puesto en práctica. En 1999 nos preparábamos para lanzar un gigantesco portal de internet de ajedrez que llevaba mi nombre. Cuando la página web estaba casi lista, los diseñadores la probaron con distintos usuarios y grupos de opinión para ver cómo funcionaban en la práctica el diseño y la navegación.

Fue tragicómico ver cómo los usuarios que la probaban ignoraban totalmente los símbolos y las instrucciones en los que los diseñadores de la página habían hecho especial hincapié. En lugar de eso, los internautas hicieron lo que, según me informaron, suelen hacer, es decir, pinchar

inmediatamente sobre cualquier icono que les llamara la atención y, si no les gustaba el resultado, volvían atrás y lo intentaban de nuevo. A menos que las opciones del menú fueran claramente obligadas, generalmente prescindían de ellas. El ansia por ir rápido y avanzar nos superó.

Desgraciadamente, este ejemplo refleja cómo muchos de nosotros tomamos continuamente decisiones. Escogemos la probabilidad que nos parece mejor y nos lanzamos a ella, sin apenas considerar las alternativas. Hay una gran diferencia entre considerar los movimientos posibles y evaluar la situación. Fácilmente quedamos atrapados buscando opciones en lugar de hacer un análisis en función de las necesidades que nos indique cuál es la alternativa mejor. Una evaluación puramente parcial es mejor que ninguna en absoluto, pero no debemos confundirla con el conocimiento de la situación, aunque los resultados no sean necesariamente malos.

Por ejemplo, volviendo a los estudiantes de ajedrez, ¿y si uno de ellos gracias a una combinación de suerte e intuición, identifica rápidamente el movimiento correcto de una posición que analiza por primera vez? ¿Qué sucede entonces? El mérito es suyo, pero eso no significa que comprenda realmente la posición, y puede conllevar la adquisición de malos hábitos. Es por eso por lo que es útil olvidarnos del factor tiempo por un momento para dejar de preocuparnos por lo que haremos luego, por lo que haremos ahora mismo. Un análisis pormenorizado de la situación nos conduce al núcleo de los requerimientos de la posición. Y a la vez reduce nuestras opciones y aclara nuestras decisiones. Entonces es cuando volvemos a poner en marcha el reloj y reintroducimos el factor tiempo.

Esta técnica de aislamiento se utiliza en las escuelas de negocios para instruir a los alumnos acerca de distintos métodos para evaluar una empresa o un caso práctico. Para empezar, los alumnos solo disponen de una hoja de balances; no saben nada de la competencia, y puede que tampoco nada de la industria. O puede que solo conozcan la cuota de mercado de los productos de la empresa con relación a la competencia. Al introducir los elementos uno por uno, se evitan las lagunas en la educación y en los hábitos evaluativos. Si los estudiantes disponen de la información global, pueden ver cómo se combinan todos los elementos y forman una única imagen propia.

Una vez que hemos congelado el tiempo, todavía nos queda saber qué analizar y cómo sopesar dicho análisis. En un tablero de ajedrez existe un número de factores a considerar, pero un número ilimitado de modos de

considerarlos. Como ya hemos visto, incluso los grandes jugadores difieren sobre la importancia relativa de los distintos elementos. La prueba más sencilla es presentar una posición y preguntarle a alguien en qué lado prefiere jugar. ¿Con las blancas o con las negras? ¿Cuál es mejor y por qué? La posición quizá esté igualada, pero el ser humano es una criatura de preferencias y nunca consigue ser totalmente objetivo. Ser consciente de nuestras preferencias y prejuicios personales puede ser tan crucial como ser capaz de interpretar los factores externos.

LA BÚSQUEDA DE LA COMPENSACIÓN

Una evaluación correcta significa buscar las ventajas o las compensaciones de las desventajas. Pocas ventajas son inamovibles, aunque a menudo creamos distinguir un último resquicio de esperanza entre la niebla. Siegbert Tarrasch solo exageró un poco cuando escribió «Cada movimiento genera una debilidad». A menos que el movimiento lleve al jaque mate, tiene su parte negativa, además de la positiva. Y lo mismo sucede en las modalidades estáticas. Por ejemplo cuando nuestros peones avanzan, ganamos espacio de maniobra para nuestras piezas a costa de debilitar nuestra defensa. Cuando un ejército avanza, sus líneas de comunicación y suministros pueden quedar aisladas o desorganizadas.

Las pérdidas de material, no del tipo cualitativo al que nos estamos refiriendo, constituyen el único factor estrictamente negativo, excepto en casos extremos en los que sea preferible prescindir de un miembro de nuestras propias fuerzas. Si una brigada de la caballería ligera está cercada por su propia infantería, el general no puede simplemente sacrificar a sus hombres más lentos. Pero en el ajedrez es bastante común practicar el «despeje compensatorio», arrojando un peón a las fauces del enemigo y abriendo las líneas para que las piezas avancen.

Cuando un activo apenas tiene valor y no hay perspectivas de mejora, también existe la posibilidad de cambiarlo por lo que podamos mientras podamos. Los aficionados que coquetean con el mercado de valores tienen fama de mantenerse fieles a acciones a la baja hasta el final, con la idea de que en realidad no pierden mientras no vendan, una falacia muy

contraproducente. El inversor que mantiene la sangre fría sabe que es mejor conseguir algo ahora, que nada más adelante.

En un torneo celebrado en Yugoslavia en 1983 tuve la oportunidad de disponer de varias acciones a la baja en forma de un alfil. Durante la partida que disputé contra el campeón húngaro, Lajos Portisch, me esforcé por encontrar el modo de rentabilizar mi ligera ventaja en el desarrollo del juego. Quería usar esa ventaja dinámica para lanzar un ataque contra su rey. El problema era que todas mis piezas necesitaban usar la misma casilla central. Si jugaba con el caballo bloqueaba a mi alfil y lo apartaba totalmente de la partida. Aquello me llevó a preguntarme: si el alfil no participa activamente en este preciso momento de la partida, ¿por qué no cambiarlo por algo de valor similar en la posición de las negras, como, por ejemplo, el peón que está justo delante del rey negro?

Ceder un alfil por un peón no tiene ningún sentido desde el punto de vista del material, pero en aquel momento me ofrecía una ventaja temporal, y más tiempo era justo lo que yo necesitaba. En caso contrario, el alfil no tendría cabida en mi plan de operaciones, y de ese modo podría sacrificarlo para acentuar mi ventaja dinámica. Cedí el alfil, y al ver a su rey indefenso, Portisch tuvo que emplear más tiempo en correr a protegerlo. Al fina], mi agilidad superó su ventaja material.

Consideramos los pros y los contras de una posición y luego nos dedicamos a mejorar nuestro estado de cuentas. Queremos debilitar al campo contrario fortaleciendo el nuestro. Una parte crucial de este proceso consiste en convertir nuestros puntos débiles en fuertes, sacando el máximo partido de sus ventajas o, cuando menos, minimizándolos. Una debilidad teórica, una desventaja sobre el papel, de la que nuestro adversario no pueda beneficiarse, en realidad, no es tal debilidad.

La adecuada explotación de nuestras ventajas crea mayores ventajas, que al final son capaces de vencer a una fuerza materialmente superior. Ahí es donde aparece la alquimia, cuando una ventaja se transforma en otra de otro tipo. Con un buen plan de juego, podremos transformar el material en tiempo, y viceversa, o invertirlos ambos en aras de una importante compensación cualitativa.

LAS LEYES DE LA TERMODINÁMICA, EL AJEDREZ Y LA CALIDAD DE VIDA

La primera ley de la termodinámica nos dice que la cantidad total de energía en un sistema es una constante, es decir, que, si trasladamos energía a otro terreno, perderemos una cantidad equivalente. Lo que significa que la energía no puede crearse ni destruirse espontáneamente, únicamente transferirse de un lugar a otro, pasar de una forma a otra.

Sobre el tablero intentamos romper esa ley y crear energía, incluso crear material. Si un peón llega al otro lado del tablero, puede «ascender» y convertirse en una pieza, incluso en otra reina. (Por supuesto, no se pueden tener dos reyes. En el ajedrez se acepta la bigamia, pero la monarquía es absoluta). Y mejorar el poder de nuestras propias piezas no siempre es a expensas de la pérdida de poder de nuestro adversario. En una partida de ataque y contraataque típica, vemos que ambos jugadores organizan sus fuerzas para aumentar el nivel de actividad.

Si se hace bien, en el ajedrez toda transformación mejora la calidad de nuestra posición. A cambio de tiempo, digamos dos movimientos, puedo hacer que mi caballo mejore su situación. O si sacrifico un peón, mi rival tiene que invertir un movimiento o dos para capturarlo, tiempo que yo utilizo para intensificar mi ataque.

Una empresa puede organizar su propia área de trabajo de manera similar. Una ventaja de reservas en metálico —material— se convierte en investigación de nuevos productos, o en primas para los empleados, o en más publicidad, o en modernizar una fábrica. Conocer los activos de nuestros competidores nos ayudará a detectar desequilibrios que podemos explotar. Incluso si nuestro rival es líder en muchas áreas, podemos intentar crear cierto desequilibrio que nos beneficie. Si somos capaces de detectar y explotar un punto débil de la posición rival, podemos intentar transformar nuestra posición para sacar partido de sus debilidades.

ESTRATEGIA DEL NAVEGADOR EN EL CAMPO DE BATALLA

A finales de la década de 1990, se generalizó el uso de la expresión «guerra de navegadores», cuando Netscape y Microsoft competían por la cuota de mercado de los navegadores. El Netscape Navigator era el primero

y el mejor; Microsoft Explorer iba muy por detrás en casi todos los campos. Sus primeras versiones eran mediocres y el Navigator contaba con una clientela leal consolidada.

Microsoft desarrolló una estrategia de intercambios magistral. Tenía la balanza en contra en cuanto a la calidad del producto, usuarios y prestigio de la marca. Pero aquello no se trataba simplemente de un navegador contra otro navegador, sino de una compañía contra otra compañía, y Microsoft disponía de ciertas ventajas respecto a Netscape. En primer lugar, tenía una masiva ventaja material, dinero en efectivo proveniente del equipamiento para oficinas y software de sistemas operativos. En segundo lugar, Microsoft tenía una ventaja de emplazamiento; podía combinar Explorer con su famoso software. Si comprabas Windows u Office, tu ordenador ya tenía instalado el Microsoft Explorer.

Microsoft no solamente proporcionó el navegador con un software apoyándose en sus enormes recursos de efectivo, sino sencillamente se lo proporcionó gratis a todo el mundo. Fue un intercambio de material por calidad posicional extraordinariamente eficaz que funcionó a las mil maravillas. Para ser justos, también invirtieron mucho dinero en mejorar la calidad del propio Explorer, pero ese no fue el elemento más importante de su carrera contra el Navigator. Netscape, mucho menos extendido, vio lo que estaba pasando e intentó seguir compitiendo, aparte de alegar juego desleal e ir a los tribunales. Pero una compañía tan pequeña no podía permitirse ceder gratuitamente su producto estrella a todo el mundo y seguir ofreciendo calidad. Sus intentos de ofrecer el Navigator con otro software quedaron anulados frente a una cuota de Windows del 95 por ciento en el mercado de los ordenadores. En dos años, Microsoft pasó de menos del 10 por ciento a más del 80 por ciento del mercado de navegadores, y siguió ganando cuota de mercado hasta eliminar prácticamente a la competencia.

Microsoft rentabilizó su aplastante superioridad de recursos, actuando como el general Grant en la guerra civil americana, enfrentado al resto del mundo del software personificado por el general Lee. El unionista Grant no era un estratega muy brillante, pero sabía que finalmente agotaría al ejército sudista por simple superioridad de tropas y suministros. A Grant le convenía una guerra de desgaste aunque a sus hombres quizá no, y tenía un carácter extremadamente pragmático, indispensable para luchar y ganar una guerra de esas características. En cierto sentido, también podemos ver una analogía en la guerra fría. Incrementando constantemente el gasto militar,

Estados Unidos finalmente llevó a la Unión Soviética a la bancarrota, sin contar con que el bando comunista sufría, además, «la plaga» letal de la bancarrota ideológica.

A modo de epílogo, recordemos que la guerra de los navegadores se reavivó el año pasado. Sin competidores a la vista, Microsoft descuidó la mejora de sus navegadores, y permitió que competidores como Firefox la relegaran en términos de calidad. La seguridad, los virus y los programas espía se convirtieron en cuestiones muy importantes para el usuario, a una velocidad tal que Microsoft no supo reaccionar, y en esos campos quedó rezagada. Los tribunales también fallaron en contra de la agresiva táctica de Microsoft, por distribuir gratis su navegador con otros programas, haciendo cojear su estrategia.

Firefox, un producto de la compañía Mozilla, que en parte procede de Netscape, es un proyecto relativamente pequeño de sistema operativo de código abierto, y no tiene las posibilidades de distribución comercial de un producto de Microsoft, pero entre 2006 y 1998 hay una diferencia importante: la propia ubicuidad de internet. Los usuarios que acceden a internet por primera vez constituyen un segmento de mercado casi insignificante. Hoy día es habitual descargar software nuevo de internet, y lo único que Firefox necesita es una página web accesible para todo el mundo. En este momento, el número de descargas ronda los doscientos millones. Este modelo neutraliza parcialmente la balanza favorable a Microsoft en términos de distribución y, combinada con la calidad superior del producto, ha provocado que Firefox se quede con buena parte de la cuota de mercado del Explorer, un 10 por ciento según la mayoría de las estimaciones. No es casual que Microsoft esté invirtiendo en mejorar la próxima versión de Microsoft por primera vez en varios años.

TODOS LOS CAMBIOS TIENEN UN COSTE

Este análisis de los desequilibrios debe tener en cuenta también nuestra propia actuación, y no solo en relación con la de nuestros rivales. En el ajedrez hablamos de la armonía de la posición. Nuestras piezas trabajan juntas de forma que se complementan, y el comportamiento de nuestro

material se ajusta a nuestros objetivos estratégicos. Los desequilibrios son inevitables, pero podemos intentar conseguir que trabajen unidos. La dificultad de conseguir una coordinación efectiva es proporcionalmente mayor a la cantidad de recursos. Las gigantescas fusiones corporativas de la pasada década ilustran muy bien este concepto. Time Warner y AOL se unieron con un pacto de proporciones récord en 2001, y los inversores piensan hoy día en la posibilidad de separar de nuevo las compañías. Mayor no es siempre mejor, sobre todo si es a expensas de la coordinación.

La segunda ley de la termodinámica trata el concepto de la entropía, según el cual los intercambios de energía nunca funcionan al cien por cien, siempre se pierde algo en el proceso, a menos que se alimente de algún elemento externo. (Hay que destacar que esta teoría ya se formuló en cierto modo hace un siglo en el prólogo de la edición de 1755 del Diccionario del doctor Johnson, donde este cita a Richard Hooker: «Todo cambio, incluso de peor a mejor, conlleva un conflicto»). Eso suele pasar también en el ajedrez, e intentamos superar esa merma energética, cualitativa o temporal. Capturar una pieza requiere invertir en un movimiento, de manera que, mientras ganamos material, podemos perder tiempo. Hemos de decidir de antemano si ese intercambio representará o no una mejora global de nuestra posición.

En general hablamos de posiciones prácticamente equivalentes, cuando nuestro adversario contraataca y mantiene el equilibrio. Hemos de construir gradualmente una ventaja, buscar cualquier oportunidad de incrementar nuestros factores MTC. Pero si nuestro rival flaquea, a menudo tenemos la posibilidad de aumentar radicalmente la cantidad relativa de energía de nuestra posición con un enérgico intercambio. Muchos errores infravaloran factores dinámicos como el tiempo y la iniciativa, dejando la posición expuesta a un intercambio de material en lugar de mayor disponibilidad de tiempo para atacar.

Pensemos en las primeras victorias de Napoleón, sobre todo durante la campaña de 1796. Sus triunfos se debieron en gran medida a las anticuadas ideas de sus adversarios sobre los factores dinámicos. Ellos seguían fieles al antiguo sistema: batallones extensos y permanentes, y lentitud de maniobra. Napoleón consiguió desconcertarles y vencerles con sus ataques sorpresa y sus tácticas innovadoras. Convirtió su inferioridad numérica en velocidad y calidad.

AUMENTAR NUESTRO RADIO DE ALCANCE

Volviendo a la física por última vez, nos encontramos con una idea comúnmente aceptada expresada en el principio: «Un sistema ordenado pierde menos energía que un sistema caótico». Si nuestras piezas trabajan juntas, pueden transformar mejor una ventaja en otra sin perder calidad. Una posición, o una empresa, o una formación militar que, de entrada, está desorganizada puede destruirse totalmente al intentar transformarse. Conseguir un objetivo puede significar un merma tan grande en otro terreno, que acabe eliminándonos del todo, una consecuencia muy frecuente cuando se parte de posiciones poco sólidas.

La frase «derrota rápida» aparece frecuentemente en las anotaciones de las partidas de ajedrez. Un jugador que está en una posición difícil tiende a cometer errores debidos a la presión psicológica de saberse en peligro. Una causa más concreta de dichos derrumbamientos es que una posición inferior tiene menos capacidad de resistir la pérdida de energía necesaria para pasar a la acción. Si una compañía tiene problemas financieros, puede apostar por un proyecto arriesgado o ser conservadora y hundirse poco a poco. Sin estabilidad, una aventura arriesgada puede provocar una quiebra total de la compañía, incluso en el caso de que la apuesta consiga sus objetivo inmediatos.

Resulta fácil comprender la sobrevaloración del alcance de los recursos militares. En la Segunda Guerra Mundial, Alemania intentó combatir en un frente que se extendía desde los bosques rusos hasta los desiertos de Libia. Era sencillamente demasiado territorio para que lo cubrieran sus tropas, y un escenario demasiado amplio para que sus generales lo pudieran abarcar, y mucho menos controlar. Algo parecido a cuando un político pierde influencia y decimos que su capital político se agota y que debe seleccionar mejor sus batallas. Significa una pérdida de energía acumulada, en este caso en prebendas y en la habilidad de compensarlas con influencias.

La expansión excesiva es un concepto que se puede aplicar con frecuencia a otros ámbitos de la vida. Pan Am, la compañía que una vez dominó los cielos, invirtió en líneas y aviones nuevos justo cuando el mercado estaba a punto de tocar techo, y en poco tiempo se enfrentó a graves problemas. Como suele ocurrir, por una combinación de

desequilibrios negativos, pasó de una posición victoriosa al fracaso. El impacto de la crisis energética global de 1973 fue un factor externo esencial que emergió inmediatamente después de una batalla legal, que concedió importantes rutas internacionales a los competidores de la compañía.

La Pan Am intentó resolver alguno de sus problemas comprando una línea aérea local, pero, como suele suceder desde una posición débil, aquel golpe de audacia tuvo consecuencias nefastas. Pagaron demasiado por la National Airlines y acumularon una deuda enorme, que limitó futuras maniobras a la desesperada. Aguantaron vendiendo activos y rutas, gastando sus recursos materiales y esperando un cambio de situación que les fuera favorable. La compañía quedó en una situación tan frágil que cualquier factor negativo podía destruirla. En 1988, la bomba terrorista de Lockerbie, en el vuelo 103 de la Pan Am, fue la estocada final. La venta de billetes bajó en picado, y la posterior caída global del tráfico aéreo, motivada por la primera guerra del Golfo, acabó con la quiebra de la compañía en 1991.

No hay duda de que la gigantesca aerolínea fue víctima de algo más que de una merecida racha de mala suerte, pero los directivos de Pan Am sufrieron también por sus propios errores, y se convirtieron en mucho más vulnerables a la mala fortuna, por expandirse demasiado sin tener en cuenta los desequilibrios de su propia posición: carencia de rutas nacionales, problemas de liquidez y pleitos pendientes. Este análisis no pretende ser una recomendación a favor del conservadurismo, ni de prepararse únicamente para el peor escenario posible. Asumir riesgos es parte esencial de cualquier tarea; lo fundamental es el contexto de dicho riesgo. Si somos sensibles a nuestra vulnerabilidad y a los desequilibrios negativos, podremos incorporarlos a nuestra estrategia. Un desequilibrio raramente es decisivo. Debemos ser capaces de detectar cuándo se produce una confluencia de factores, y si nos favorece o no.

En 1993 cometí el fatal error de lanzarme al ataque desde una posición débil. No ocurrió en el tablero de ajedrez, sino en el tablero político. Desde que la Federación Internacional de Ajedrez, FIDE, suspendió mi primer torneo por el campeonato del mundo en 1985, cuestioné su autoridad de forma prácticamente constante. Mientras me preparaba para disputar el título mundial de 1993, el británico Nigel Short me hizo una oferta tentadora: jugar un torneo al margen de la FIDE y lanzar nuestra propia Asociación Profesional de Ajedrez. Eso suponía al menos la oportunidad de

romper con la burocracia corrupta, y convertir el ajedrez en un deporte moderno.

Short era el primer aspirante occidental desde Bobby Fischer, en 1972. Si él se implicaba, pensé que podríamos despertar un gran interés y conseguir el apoyo de los grandes maestros de todo el mundo en nuestra batalla contra la FIDE. Apenas unos años antes, la unión de jugadores profesionales que yo había creado fracasó cuando los GM occidentales formaron un bloque de oposición. De pronto ahí estaba Short, el último presidente de la Asociación de Grandes Maestros, ofreciéndome una alianza de fuerzas. Ahora, pensé, podremos realmente unir al mundo del ajedrez. Aquello resultó un error garrafal, el peor de mi carrera. En cuanto lo anunciamos, quedó claro que mis suposiciones eran incorrectas y que Short no contaba con el apoyo previsto. Nos quedamos solos, e inmediatamente se nos tachó de «renegados» y «secuestradores del campeonato del mundo». La FIDE básicamente nos excomulgó a ambos, y convocó un torneo mundial paralelo al que Short y yo disputamos en Londres. De ese modo se produjo un cisma en el mundo del ajedrez que nunca se ha solucionado del todo. Estaba tan ansioso por conseguir mi objetivo, que no vi las pocas posibilidades de éxito que tenía el plan.

FACTORES ESTÁTICOS Y ESCOGER NUESTROS DEMONIOS

Mi reciente incorporación al mundo de la política me ha proporcionado una nueva visión del toma y daca del mal menor y las compensaciones. Si la política es, como dijo Bismarck, «el arte de lo posible», es esencial establecer primero qué se puede y qué no se puede cambiar. En toda situación se dan factores estáticos e inmutables que debemos aprovechar o evitar. También existen factores dinámicos en los que no tenemos competencia, ni podemos influir directamente. Identificar tales factores y lo que suponen para nuestra estrategia es esencial. ¿Cómo podemos transformar nuestros activos para obtener ventajas de esos condicionantes externos? ¿Estamos preparados para trabajar en nuestro propio contexto ambiental? Si estamos rodeados de un mercado cambiante,

hemos de estar preparados para adaptarnos e invertir nuestra energía en reposicionarnos.

Puede que en nuestra posición se den también factores estáticos, debilidades que no podemos remediar de manera directa. En ese caso debemos buscar un entorno donde esos fallos queden minimizados, Si en un lado del tablero se dan debilidades permanentes, yo recomendaría a la otra parte que atacara. Si mi estructura es tan mala que una estrategia de maniobras a largo plazo es inútil, intentaría endurecer el juego para crear una situación de ataque agresivo, privando a mi oponente de la posibilidad de sacar partido de mis debilidades. Todos los libros de texto hablan de la batalla por el control del Imperio romano de 31 a.C., en la que Octavio usó sus naves de forma más ágil y derrotó a Antonio y Cleopatra, que, tras numerosas batallas, seguían siendo invencibles en tierra. Octavio consiguió neutralizar al ejército de Antonio, obligándole finalmente a salir al mar a luchar, y Agripa, el brillante almirante de Octavio, venció en una batalla decisiva; o eso dice la historia.

Esta lucha entre los desequilibrios y las compensaciones también se produce en el seno de la sociedad. Benjamín Franklin lo expresó claramente cuando dijo: «Aquellos que entregan la esencia de la libertad a cambio de la seguridad temporal, no merecen ni seguridad ni libertad». Gracias a la amenaza del terrorismo global, la American PATRIOT Act (un rimbombante acrónimo de «Proporcionar los Instrumentos Necesarios para Interceptar y Bloquear al Terrorismo») y otras medidas similares propuestas por la Unión Europea son los ejemplos más recientes de la eterna batalla entre la seguridad y la libertad personal. Constantemente se producen intercambios entre la sociedad civil y el Estado, y el mundo corporativo participa también con sus innumerables prioridades.

A lo largo de la historia, el Estado ha presionado hasta el límite para obtener el control, un gran error Según Franklin. La famosa ley de Parkinson y sus axiomas explican por qué las burocracias se expanden inexorablemente. Cuando su tendencia natural a crecer se une al deseo de poder y de control sobre el ciudadano del político es mejor estar alerta.

Mi decisión de retirarme del ajedrez profesional y dedicarme de lleno a la política se basó, en gran medida, en que detecté la necesidad de unir las fuerzas de resistencia a la catastrófica expansión de poder autoritario del Estado en mi país natal. Representé los colores de mi país durante veinticinco años y creo que lo sigo haciendo. En la Rusia actual, el

presidente Vladimir Putin está utilizando la seguridad para forzar el intercambio de libertad por control, aunque aparentemente la seguridad sigue sin conseguirse. Frente a la falta de transparencia, es difícil controlar los gastos, y sin un control de estos, la expansión del Estado es infinita. En Rusia, los ciudadanos actualmente están gravemente expuestos al abuso del poder estatal, porque la opinión pública no puede controlar a los funcionarios. Cualquier crítica a los funcionarios del Estado es calificada de «extremismo», un término separado del de terrorismo únicamente por una coma en el libro de derecho de Putin. No es exactamente la ley marcial, digamos que es una ley marcial leve. La tendencia es siempre la misma, lo único que cambia con el tiempo son los detalles.

Se trata de un patrón establecido desde el inicio de la sociedad moderna. Mussolini empleó ese método para imponer el fascismo en Italia en la década de 1920. Incluso con ejemplos tan recientes, dejamos que vuelva a suceder una y otra vez. Intercambiamos nuestra libertad por promesas de seguridad, y cuando esa seguridad no aparece, nos dicen que es por no haber cedido suficiente libertad. Las pautas y las reglas del juego son evidentes. La cuestión es si somos o no capaces de resistir a la tentación de hacer tales concesiones. Mientras no podamos obtener garantías de que los intercambios funcionarán, debemos al menos recordar la historia reciente.

En nuestra vida diaria hay desequilibrios que intentamos constantemente transformar en algo positivo. Aumentar el control significa encontrar el balance más favorable, y trabajar constantemente para conseguir compensaciones positivas. Norman Mailer escribió que en cada momento estamos «o bien viviendo un poco más, o muriendo un poco». No existe la inmovilidad, ni el equilibrio perfecto. Podemos, sin embargo, detener el tiempo, demorándonos en nuestra búsqueda constante de qué hacer después, y evaluar tranquilamente los pros y los contras. Podemos desobedecer las leyes de la termodinámica para crear energía y calidad a base de transformaciones positivas.

Tigran Vartanovich Petrosian, URSS (1929-4984) Boris Vasilievich Spassky, URSS/Francia (1937) Dos fuentes opuestas de sabiduría ajedrecística

Tigran Petrosian fue el noveno campeón del mundo y Boris Spassky fue el hombre que, en el segundo intento, le arrebató el título. Cuando entré en el torneo internacional por el campeonato mundial, aquellos compañeros de equipo soviéticos, juntos, fueron para mí como una especie de tutores profesionales. Seguían acumulando victorias y disponían de un gran bagaje como jugadores de primer nivel que compartir con una joven promesa.

Disfruté de sus enseñanzas mucho antes de conocerles, gracias a un libro que describía el segundo torneo por el título mundial por el que se enfrentaron en 1969. Me regalaron aquel libro cuando era niño y aún sigo disfrutando solo con hojearlo y revisar aquellas partidas.

Petrosian y Spassky también me dieron lecciones sobre el tablero. Ambos me vencieron en los primeros encuentros decisivos que disputé como jugador de élite. Más adelante, más viejo y más sabio, conseguí igualar mi puntuación profesional a la suya, en un 2 a 2.

Petrosian fue el hombre que consiguió poner fin al reinado de Botvinnik al conquistar el título en 1963, el año que nací yo. Su formidable estilo defensivo se adecuaba perfectamente al juego del torneo, donde una victoria y ninguna derrota bastan para obtener la victoria. Botvinnik le hizo un cumplido inusual al hombre que le había vencido diciendo que la capacidad de Petrosian para evaluar analíticamente una posición era insuperable.

Spassky era un jugador realmente versátil, capaz de combinar ataques espectaculares con un juego pausado basado en la maniobra. La primera vez que disputó el campeonato del mundo subestimó la capacidad de Petrosian para el juego complejo, y le costó muy caro. En el siguiente torneo de 1969, Spassky controló su agresividad y ganó. Desgraciadamente, es recordado sobre todo por perder el título contra Bobby Fischer en el famoso campeonato celebrado en Reykiavik, Islandia, en 1972.

El temperamento despreocupado de Spassky no iba acorde con el ingente trabajo que exige una larga permanencia en la cumbre. Hombre de pensamiento liberal que nunca aceptó la mentalidad soviética, Spassky se casó con una francesa y emigró a Francia en 1976. Hoy día se define con orgullo como nacionalista ruso y monárquico.

Acerca de Petrosian: «¡Petrosian tiene la habilidad de ver y eliminar el peligro veinte movimientos antes de que aparezca! El talento de Petrosian

hizo que me tambaleara. Tras conseguir una posición excelente, buscaba las maniobras que la consolidaran» (Bobby Fischer).

Petrosian según sus propias palabras: «Algunos piensan que cuando juego soy excesivamente prudente, pero en mi opinión la cuestión es otra. Yo intento evitar el azar. Quienes confían en el azar deberían jugar a las cartas o a la ruleta. El ajedrez es algo muy distinto».

Acerca de Spassky: «Spassky posee una salud envidiable, es un gran psicólogo que evalúa sutilmente la situación, sus fuerzas y las fuerzas de su adversario». (Mijail Botvinnik).

Spassky según sus propias palabras: «¡El ajedrez, Garry, es un juego de Reyes!», me dijo en 1986 cuando yo intentaba democratizar el deporte creando una Asociación de Grandes Maestros.

10. Innovación

LA ORIGINALIDAD EXIGE MUCHO ESFUERZO

La creatividad es una de las muchas cualidades humanas que a menudo se define como algo innato e inmutable, algo con lo que uno nace, o que debe limitarse a envidiar en los demás. A menudo oímos hablar de alguien con «la mente fértil», «rebosante de ideas», y no podemos menos de maravillarnos de la suerte de dicho individuo con tal material genético.

En cuanto aparece en público alguien con una idea nueva o un invento, no cesan de preguntarle sobre la procedencia de dicha idea. A los músicos, incluso a los malos, se les pregunta de dónde sacan las ideas para sus canciones. Después de una partida, a los jugadores de ajedrez se les pregunta cómo se les ocurrió determinada idea, o cómo dieron con el movimiento que les otorgó la victoria. (O peor aún, suelen preguntarnos la razón de determinada metedura de pata).

Como el talento que no se explota, si la imaginación no llega a expresarse es como si no existiera. Las ideas solo tienen influencia si se lanzan al espacio, donde se mezclan con otras, y encuentran una aplicación práctica. Cada cerebro se enfrenta a cada problema de una forma particular, causada por una serie de experiencias concretas que cada persona experimenta. Como hemos visto antes, las tendencias y el estilo también desempeñan su papel en las decisiones que tomamos. Pero ello no significa que las soluciones y las innovaciones provengan obligatoriamente de la persona adecuada, en el momento preciso, como si nos las enviaran empaquetadas desde arriba. Si trabajamos y perseguimos un objetivo, la creatividad estará en nuestras manos.

Para empezar, examinaremos tanto el poder como las limitaciones de la innovación. No todas las novedades tienen el mismo valor, y vale la pena pensar en un par de fiascos, además de en grandes éxitos, así como en las diferentes clases de innovación que existen.

La primera categoría es la que está directamente relacionada con la creación y la invención. Tiene un impacto inmediato, soluciona un problema, desarrolla un producto tipo, o responde a una pregunta. Pensemos en Arquímedes saliendo de un salto de la bañera y gritando ¡Eureka!, al descubrir el concepto de flotabilidad y densidad. Pero ese modelo de creatividad «Eureka» genera muchos malos entendidos.

La segunda categoría se refiere a las ideas a largo plazo, las que generan transformaciones evolutivas. Puede que durante generaciones sus efectos no sean evidentes, lo que significa a la vez que las causas tampoco se detectan. Primero, nos centraremos en el tipo más inmediato, los descubrimientos e invenciones que aparecen en los noticiarios y no solo en los libros de historia.

MEJORAR NUESTRA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Repasando ejemplos de famosos innovadores, llegaremos a acumular más que una recopilación de historias curiosas. Podremos obtener tanto inspiración como clarividencia, aplicarlas en nuestras vidas y aumentar «el nivel de innovación». Debemos preguntarnos: «¿Existe una forma distinta de abordar este asunto?». Pensemos primero en el objetivo, luego en los medios, y permitámonos considerar ideas nuevas y experimentar métodos alternativos. Todos conocemos muy bien nuestros propios problemas, de modo que nadie está mejor cualificado para descubrir soluciones innovadoras para ellos. No sucederá de la noche a la mañana, pero si seguimos esforzándonos, acabará sucediendo.

Es tan poco veraz la historia de la manzana que le cayó encima a Isaac Newton como la leyenda americana sobre Washington y el cerezo. (Además, la mitología nos proporciona una historia de sobra conocida sobre el fruto aciago.) A todos nos gustan las buenas historias, especialmente las que evitan mencionar los enormes esfuerzos que exigieron esos supuestos golpes de genialidad. A los seres humanos nos gusta destacar los aspectos divertidos y triviales de la grandeza. Si buscamos a Newton en internet, nos parecerá que sus inventos de la gatera y el cálculo fueron igualmente trascendentes para la humanidad.

Ya hemos hablado de la enorme capacidad de trabajo de Thomas Edison, y ese ejemplo es la clásica refutación del mito de Eureka. Todos y cada uno de los grandes descubrimientos son la suma de conocimientos previos, trabajo duro y reflexión sistemática. Creer en los milagros sirve para los cuentos infantiles, pero no nos sirve como inspiración. Podemos esforzarnos en emular la constancia de Newton, pero no podemos competir con una manzana de la suerte.

Incluso las ideas más asombrosas, que refutan completamente axiomas tradicionalmente aceptados, proceden de algún sitio. La conciencia interiorizada de lo anterior es imprescindible para avanzar. Tal como hemos visto, el primer campeón del mundo de ajedrez, Wilhelm Steinitz, contribuyó enormemente al desarrollo del juego. Sus textos del último tercio del siglo XIX fueron los primeros en desmenuzar los componentes de una posición, y en elucidar las tramas de la estrategia. Steinitz racionalizó sus descubrimientos y a lo largo de su carrera los aplicó a sus partidas, transformando el caos del ajedrez romántico en orden científico.

Esos conceptos revolucionarios, sin embargo, estaban firmemente basados en el análisis de un material anterior. Solo tras un detenido análisis y comprensión del viejo estilo pudo Steinitz embarcarse en una exitosa dirección nueva. Él fue el primero que, en lugar de aceptar lo establecido, examinó el pasado con ojo crítico. Incorporó sus nuevas ideas a su propio juego, y ganó el primer torneo por el campeonato del mundo en 1886.

EL PODER DE LA NOVEDAD

Las innovaciones en partidas de ajedrez concretas, al contrario de las teorías generales, están muy bien definidas. Surgen cuando se juega un movimiento que nunca antes se ha jugado en esa posición, lo que llamamos una «novedad teórica», o su abreviatura «TN» o «N», tal como suele aparecer en las anotaciones ajedrecísticas. Dada la exhaustiva preparación profesional y el uso de bases de datos informáticas, se podría pensar que las innovaciones son difíciles hoy día. En algunas variaciones se puede sobrepasar el vigésimo movimiento, lo que suele suponer más de la mitad

de los movimientos de una partida, antes de divergir de partidas y análisis ya conocidos.

Debo señalar que solo porque una variación ya se haya jugado no significa que ambos jugadores sean conscientes de ello. Una base de datos de varios millones de partidas puede mostrar instantáneamente dónde divergieron las partidas anteriores, pero incluso el gran maestro mejor preparado puede llevarse una sorpresa, y comprobar más tarde que se ha pasado varias horas en el tablero reinventando la rueda; repitiendo los movimientos de una vieja partida.

El ajedrez es suficientemente variado y complejo para asegurar que esas cosas son las excepciones y no la regla. Muchas partidas consiguen posiciones originales antes de quince movimientos, y a veces se abren verdaderos caminos nuevos antes del décimo movimiento. Como una ciudad, el ajedrez tiene sus avenidas principales y sus calles secundarias. Aún queda mucho campo para la originalidad en los caminos vírgenes, que también son los más arriesgados. ¿Qué escogeremos, la seguridad de la calle Mayor o la incertidumbre de los callejones?

Una idea potente es cómo disponer de una nueva arma en el campo de batalla, o aparecer en el mercado con un nuevo producto. El factor sorpresa maximiza la ventaja competitiva. El arco inglés fue un arma admirada y temida en el siglo XV, comparable al revólver Colt y los rifles de repetición Winchester en el salvaje oeste. No todas las armas nuevas son tan temibles como aquellas, pero el miedo a lo desconocido es un arma en sí misma. Los cohetes V que los nazis usaron hacia el final de la guerra, sobre todo contra Inglaterra, eran menos efectivos que las bombas desde un punto de vista militar, pero causaban terror porque eran silenciosos y era imposible defenderse.

El valor de la sorpresa en el tablero de ajedrez es fácilmente comparable a la del campo de batalla. El famoso estratega militar de la antigüedad china, Sun Tzu, subrayó constantemente la importancia del engaño y la sorpresa en El arte de la guerra. En el tablero de ajedrez hay poco margen para el engaño directo, aunque no debemos despreciar ciertas tácticas psicológicas.

Digamos que hemos tenido una taimada ocurrencia sobre la defensa favorita de nuestro adversario. ¿Seguimos jugando rápida y confiadamente para ganar tiempo, aunque quizá le hagamos sospechar que tenemos un as en la manga? ¿O nos lo tomamos tranquilamente para no levantar

sospechas? Y cuando llega el momento de jugar el nuevo movimiento, ¿lo acompañamos con un gesto teatral para que sepa que ha caído en la trampa que le habíamos preparado? ¿O jugamos después de fingir que pensamos un rato, para que no pueda estar seguro de si habíamos analizado la posición en casa? Es difícil descubrir la verdad, porque en el tablero hay demasiadas señales en juego para que un profesional los pueda detectar. Ante cualquier movimiento nuevo y potente, sospechará que estaba preparado, especialmente si ya hemos jugado en esa línea.

Mi opinión sobre todo esto básicamente coincide con la de Bobby Fischer, cuando dijo: «Yo no creo en la psicología. Yo creo en los buenos movimientos». Nunca he sido partidario de esconder mis emociones frente al tablero y, si se me ocurría una novedad interesante, no me importaba que mi rival lo supiera. Si era un movimiento bueno, el saberlo no podía ayudarle.

DOMESTICAR A UN TIGRE

El poder de una simple innovación quedó demostrado en el campeonato del mundo de 1995 que disputé contra el indio Viswanathan Anand. El torneo empezó muy ajustado con ocho tablas consecutivas. Siempre que jugué con las blancas, probé distintas aperturas para sondear posibles debilidades y darle a mi equipo y a mí mismo material de análisis. El paso decisivo llegó antes de la novena partida, cuando di con una vía de sacrificio espectacular para atacar a Anand, que había optado por la apertura de defensa Ruy López, que ya había utilizado con éxito en la sexta partida. Fue su principal defensa en los torneos clasificatorios del campeonato del mundo, de modo que ambos esperábamos que apareciera en el enfrentamiento final. Mis intentos previos con las blancas, en las partidas 2, 4 y 8, sortearon aquel baluarte. Había llegado el momento del ataque frontal.

Por supuesto, yo estaba muy excitado con aquel nuevo descubrimiento y no podía esperar a usarlo. El problema fue que en la novena partida yo jugaba con las negras, y no con las blancas. Estaba tan pendiente de la décima partida, que perdí la novena, y quedé en desventaja en la

clasificación. ¡Sin duda fue la primera vez que una novedad me explotaba en las narices, incluso antes de que la pusiera en práctica! En aquel momento, era doblemente importante que mi nueva idea funcionara bien en la siguiente partida.

En la décima partida, jugué la primera parte de la nueva idea en el movimiento 14, cuando, de hecho, seguí un consejo que Mijail Tal me había dado hacía mucho tiempo. Claramente, Anand estaba preparado para aquello, y solo necesitó cuatro minutos para pensar la réplica. Sin embargo, tras mi siguiente movimiento, se pasó sus buenos tres cuartos de hora pensando, probablemente un tiempo récord para aquel gran maestro, famoso por su rapidez. El cepo estaba preparado y no había escapatoria. Casi inmediatamente seguí jugando todos los movimientos, encantado de que por fin pudieran pasar de mi cabeza al tablero.

A su favor hay que decir que el «Tigre de Madrás» jugó como un digno candidato al título y tras caer en la trampa, sobrevivió a mi primera oleada de ataques. Solo cuando la niebla se disipó y mi ventaja fue evidente, bajé un poco el ritmo para asegurar que me llevaría el título a casa. Hubiera sido espantoso desaprovechar aquella nueva idea tan maravillosa. Un juego de precisión me permitió arañar una victoria, igualar una partida que, como he dicho, acabe ganando. Aquella victoria valía un punto, pero el efecto psicológico fue devastador. Debido a la novedad, Anand se vio obligado a dejar en el cajón su defensa primordial durante el resto del torneo. Con la comodidad que da ver las cosas en perspectiva, algunos sugirieron que el no debió usar de nuevo la apertura de defensa Ruy López en la décima partida, a pesar del éxito que obtuvo la primera vez. Pero Anand acababa de ponerse por delante en el torneo, quiso enfatizar su poder, y no pudo ganar la guerra psicológica de la apertura.

Para descubrir aquella novedad y calcular todas sus complejidades, mi equipo y yo estuvimos varios días dedicados al análisis. Fue un tiempo indispensable para asimilar completamente la base material y las sutilezas de la variación. No es como sentarse a trabajar sabiendo con exactitud dónde está el problema. La clave de cualquier buena solución consiste primero en identificar correctamente el problema, como saben todos los científicos. De acuerdo con el principio GIGO (garbage in, garbage out, «basura dentro, basura fuera»), un experimento da resultado en función de los datos que utiliza y de las preguntas que esos datos plantean. Incluso las grandes mentes pueden ofuscarse tanto buscando respuestas que no son

capaces de hacer preguntas lógicas. Vale la pena recordar que el propio Isaac Newton dedicó la mitad de su vida a la espuria búsqueda de la alquimia.

De modo que la receta básica es impregnarnos, primero, de todos los aspectos del problema X, luego, identificar las pregunta que necesitan respuesta. Las mentes más creativas normalmente son las de quienes conocen mejor el problema que tienen entre manos.

LA MERA INNOVACIÓN NO EQUIVALE AL ÉXITO

Ser un innovador no siempre significa conseguir un gran éxito, tal como se entiende en el mundo de los negocios o el deporte. Es decir, en términos de dinero y victorias. La historia está tan llena de inventores que murieron en la pobreza que esa imagen se ha convertido en una caricatura. Reconocer la importancia de una innovación es fundamental, como lo es la voluntad y la perspicacia para explotarla.

El ajedrez también tiene su lista de pensadores originales que no consiguieron llegar a la cumbre como jugadores. Es difícil considerarles fracasados, puesto que contribuyeron muchísimo al desarrollo del juego. Varios de esos jugadores se dedicaron a lo mejor aparte de ganar, encontraron una válvula de escape para su creatividad, ayudando a que otros ganaran.

Anatoli Karpov y Viktor Korchnoi son nombres que cualquier aficionado al ajedrez conoce. Se batieron en dos torneos mundiales consecutivos, 1978 y 1981, y en ambos casos venció Karpov, el aspirante más joven. (De hecho, ya se habían enfrentado en 1974, cuando Karpov le arrebató a Korchnoi el derecho a luchar por el título mundial frente a Bobby Fischer. Aquel enfrentamiento se convirtió retroactivamente en el campeonato del mundo de facto, cuando Fischer renunció al título sin jugar.) Menos conocidos son los nombres de los preparadores que les ayudaron en esas partidas, enriqueciendo su juego con ideas para las aperturas.

Yacob Murey fue uno de los asistentes de Korchnoi e Igor Zaitsev colaboró con Karpov. La naturaleza de sus relaciones se diferenciaba de un

modo que a menudo también se da en la vida real. Korchnoi era un jugador muy creativo, y rara vez trabajaba con la misma persona durante mucho tiempo. Necesitaba gente nueva a su alrededor que encendiera la chispa de sus propias ideas, igual que él lo hacía con las de los demás. Por el contrario, Karpov cultivaba sus ideas con un grupo estable de colaboradores, que estuvieron con él durante su prolongada carrera. Tenía una enorme capacidad para asimilar y sintetizar ideas nuevas, y sacarles el máximo rendimiento. Podemos observar ese contraste de actitudes en los negocios y en la política. ¿El gabinete del primer ministro está formado por sus colaboradores de siempre para conseguir una estructura de poder cómoda, o se rodea de personas relativamente desconocidas que estimularán su mente, y que puedan llegar incluso a contradecirle?

Ni Murey ni Zaitsev llegaron a jugar entre la élite mundial, pero ambos se dedicaron a buscar formas originales de juego para la fase de apertura. Como muchos grandes creadores ajedrecísticos, prestaron su experiencia y creatividad a jugadores más potentes, proporcionándoles un empujón inicial, como los que «empujan» al equipo de bobsled, antes de entrar de un salto y esconder la cabeza.

¿Qué tenía esa gente que otros no tuvieran? ¿Por qué algunos jugadores, algunas personas, son más creativas que otras? En primer lugar, comparten cierta carencia de practicidad. En el tablero, eso es un problema, pero también es una ventaja para obtener nuevas ideas que una mente más firme pueda atemperar. Fabricaban ideas sin preocuparse de los posibles errores. Quizá el número de éxitos inicialmente no fue muy alto, pero crearon tantas ideas que, a fuerza de equivocarse, consiguieron un porcentaje de aciertos que crecía constantemente. Establecieron una rutina de creatividad, por llamarlo de alguna forma. La producción constante de ideas nuevas, alimenta y perfecciona la intuición.

Algunas de sus creaciones fueron tan importantes que han quedado asociadas a sus nombres. La variación Zaitsev de la Ruy López fue probablemente el último sistema importante reconocido como tal que se introdujo en el juego cuando su epónimo inventor lo desarrolló a mediados de la década de 1970. Lamentablemente, no existen patentes de los movimientos del ajedrez, de modo que Igor consiguió únicamente el reconocimiento de los jugadores de todo el mundo que ponen en práctica sus ideas.

Existen, sin embargo, muchas similitudes entre las innovaciones ajedrecísticas y los inventos del mundo real. Ambas se han visto radicalmente afectadas por el incremento del flujo de información de la globalización.

LA TRANSICIÓN DE IMITADOR A INNOVADOR

Cuando Amazon.com crea una nueva imagen para sus páginas web, el resto del mundo se hace inmediatamente participe de ello. Programar páginas web no es como la fórmula secreta de la Coca-Cola o un invento como el reproductor de DVD. Otras páginas web, competidoras directas de Amazon, pueden copiar fácilmente, si no el código exacto, sí el concepto y la imagen misma. Eso ha creado comprensibles pero cada vez más absurdos intentos de patentar cualquier tipo de ideas, por muy obvias o simples que sean.

El concepto de derechos sobre la propiedad intelectual es un elemento importante en el intento de asegurar que los inventores vean compensados sus esfuerzos. Pero ¿qué hay de intentar patentar cosas como el uso de caritas sonrientes en los correos electrónicos, o la posibilidad de comprar productos en la web con un simple clic del ratón? Tanto Microsoft como Amazon, respectivamente, lo han intentado. Está claro que este tipo de cosas no son para las que se crearon en un principio las oficinas de patentes. Pero, entonces, ¿qué hay qué hacer ante la creciente conversión de la información en una materia prima? Si todo está disponible para todo el mundo, rápidamente y sin coste alguno, ¿qué sentido tiene innovar?

Por supuesto, si todo el mundo pensara así, seguiríamos viviendo en cuevas, pero la sociedad también necesita a los imitadores. Si no podemos permitirnos un iPod, podemos conseguir un reproductor Mp3 que podamos pagar. La historia de la tecnología deja claro que nunca sabremos qué se convertirá en un éxito. Algunas ideas fracasan y hemos de contar con que algunas tendrán fallos. Tal como dijo Thomas Watson, fundador de IBM: «Si quieres triunfar, dobla tu porcentaje de errores». Si no te equivocas al menos de vez en cuando, es porque no estás corriendo los riesgos necesarios para ser un innovador.

La razón menos evidente pero aún más crucial para invertir en investigación es que, para causar un verdadero impacto, debemos movernos al borde del precipicio. No pasaremos de pronto de seguidor a líder, porque solo el líder es capaz de ver lo que nos espera tras la curva del camino. Incluso los imitadores de más éxito acabarán convirtiéndose en innovadores, si quieren expandir sus dominios y conseguir mayores éxitos. Aquellos que no lleguen a dar ese cambio, serán suplantados por otros innovadores. Por muy arriesgada que sea la innovación (uno de mis refranes favoritos es «Los pioneros acaban cubiertos de flechas»), el riesgo de no innovar es aún mayor.

La transición de imitador a innovador es algo muy común a todos los niveles. Durante muchos años, los norteamericanos consideraron que los productos japoneses eran copias malas y baratas de los productos europeos y norteamericanos. «Made in Japan» era sinónimo de «baratija» en todos los campos, desde las radios a los automóviles. La invasión del mercado con productos baratos e imitaciones provocó un cambio drástico en la industria de los artículos electrónicos. Las nuevas imágenes y la tecnología punta no eran tan importantes en el mercado de la televisión como unos costes de producción más bajos, que se traducían en un abaratamiento del precio de venta. Incapaces de adaptarse con la suficiente velocidad, la mayoría de los fabricantes norteamericanos abandonaron rápidamente el mercado o dejaron por completo el negocio en manos de las compañías japonesas. Los japoneses se vieron entonces frente a la necesidad de producir modelos de calidad, y con la imagen renovada que deseaban los consumidores. Al poco tiempo, los imitadores pagaron a los japoneses con su propia medicina. Corea y Taiwan entraron rápidamente en el mercado de artículos de baja calidad, mientras que las compañías japonesas se gastaban el dinero en investigación y desarrollo. Los japoneses se vieron obligados a convertirse en innovadores.

El único modo de sobrevivir es seguir escalando la pirámide. No podemos quedamos en la base, donde la competencia es demasiado feroz. Siempre habrá recién llegados con ventajas que disputarán esa base. Igual que el principio de Darwin en la naturaleza, la innovación es prácticamente indispensable para la supervivencia. Para sobrevivir hay que seguir evolucionando.

LAS INNOVACIONES DE LA EVOLUCIÓN

Es fácil convertir inventos como la bombilla o la televisión en símbolos del pensamiento innovador. El impacto de esos aparatos en la sociedad de las generaciones futuras ya no es tan fácil de medir. Las innovaciones más importantes son relevantes, en el sentido de que tienen un efecto en cadena sobre nuevas formas de vida y pensamiento. Ser consciente de esos efectos, de lo rápido que se producen y de la dirección que toman, es parte intrínseca de la condición de innovador.

Somos pocos los que necesitamos la visión global de un director ejecutivo o de un primer ministro. Tampoco necesitamos estar al corriente de las últimas novedades, como los médicos. Lo cual no significa que no nos beneficie en el futuro estar al tanto de las tendencias que afectan a nuestras vidas. Por ejemplo, como padres necesitamos conocer las nuevas pautas y orientación de la educación. A menudo intentamos pasar con la menor información posible, en lugar de esforzarnos por averiguar más. ¿Qué sabemos de las últimas tendencias en las áreas que nos afectan, o que afectan a nuestro trabajo, o a nuestra familia? Cuanta más información tengamos, más capaces seremos de encontrar caminos nuevos y mejores para aumentar nuestra calidad de vida.

Todos tenemos un amigo que siempre tiene el último artilugio, el último invento tecnológico en el bolsillo y en la cocina, y que se renueva constantemente con los últimos modelos. Comamos lo que comamos, él siempre acaba de leer un nuevo estudio que prueba lo perjudicial que es; hasta que, al mes siguiente, otro estudio prueba lo contrario. Ese cómico personaje ilustra la escasa diferencia que a veces existe entre ser un innovador y limitarse simplemente a seguir las últimas y pasajeras tendencias de la moda. Comprarse el juguete de moda y creerse las últimas teorías no es lo mismo que reflexionar sobre el significado de las mismas. En otras palabras, las implicaciones de un invento son a menudo una medida más fiable de su valor que su propia utilidad.

El viejo eslogan de Microsoft, «Un ordenador en todos los despachos y en todos los hogares», hoy, cuando es una verdad casi literal, suena a anticuado. No ha pasado mucho tiempo desde que muchos expertos en tecnología se mostraban escépticos sobre el futuro de los PC. En 1977, Ken Olsen, presidente de Digital Equipment Corporation (DEC), afirmó frente al

público en la convención World Future Society: «No hay razón para que un particular tenga un ordenador en su casa». Esa afirmación se hizo el mismo año que Steve Jobs y Steve Wozniak pusieron a la venta el ordenador personal Apple II, que inició la revolución de los PC. Claramente, el presidente de DEC, y no solo él, erró al considerar las implicaciones de una tecnología en la que era un experto.

Todos estamos rodeados de adaptaciones e innovaciones, aunque a menor escala. Por ejemplo, el ubicuo iPod. Cuando todo el mundo empezó a comprar reproductores Mp3, un escaso grupo de gente se preguntó qué podía significar que un notable porcentaje de la población se paseara por todas partes con aquel aparatito a cuestas. En lugar de usarlos únicamente para escuchar música, se creó un nuevo sistema de distribución de la información, la transmisión por iPod.

COMPRENDER LAS IMPLICACIONES DE LOS INVENTOS

Como la evolución en la naturaleza, esos efectos más profundos emergen muy lentamente comparados con las innovaciones individuales. Para seguir con la analogía, los efectos a largo plazo revelan la evolución de las ideas, mientras que los cambios singulares y los inventos son comparables a las mutaciones. Si enraizan y sobreviven en la selva, la suma de esas singularidades puede traducirse en grandes cambios, y consecuentemente provocar cambios en el futuro.

Los mayores hitos de la distribución de la información son buenos ejemplos de dichos efectos. Todos significaron una contribución crucial al avance de la sociedad humana. La invención del alfabeto y de la palabra escrita sacó al hombre de la Edad de Piedra. Las leyes escritas, los inventarios y los contratos permitieron la existencia de documentos objetivos y permanentes que revolucionaron la vida política y los negocios. Más adelante, la prensa escrita democratizó la difusión de la información, dificultando su control. La humanidad alcanzó la era de la modernidad científica y la información se convirtió en verificable e universal y se crearon referencias comunes.

Internet es el paso siguiente en el camino del acceso universal a la información. Va en camino de conseguir el acceso ilimitado e instantáneo a la suma de conocimientos de la humanidad y la comunicación instantánea, con cualquiera, en todo el mundo. Su impacto en nuestra sociedad ya ha sido radical, pese a que todavía ha de llegar a las zonas subdesarrolladas del planeta, donde sus efectos serán aún mayores.

Oímos tantas cosas sobre internet, y se ha convertido en una parte tan intrínseca de nuestra vida cotidiana, que a menudo no somos capaces de apreciar el impacto real que ha tenido en el mundo. Nuestros hijos crecerán en un mundo distinto del nuestro. Su educación será, o al menos debería ser, totalmente diferente. Consideremos el potencial para la educación primaria, para métodos profesionales alejados de la ortodoxia, o lo que significa para un niño de seis años ser capaz de encontrar, literalmente, cualquier cosa sobre cualquier tema en cuestión de segundos.

Sin duda, es algo maravilloso, pero ¿qué pasa con las consecuencias tanto positivas como negativas? ¿Qué significa para el desarrollo de la capacidad crítica de nuestros hijos? ¿Para su deseo de dedicar tiempo a estudiar un tema con detenimiento? La capacidad de obtener respuestas instantáneas, ¿atrofiará los músculos mentales, igual que nuestros bíceps y cuadríceps se vuelven flácidos si estamos sentados en un escritorio todo el día? ¿Puede alguien en Bangladesh hacer nuestro trabajo a más de diez mil kilómetros de distancia? O según una visión más optimista, ¿podremos trabajar desde casa para empresas que estén en Alemania, Brasil o la India?

Ser simples conocedores y usuarios de la tecnología es muy distinto de considerar sus implicaciones e incorporar dichas consideraciones a nuestra estrategia vital. Durante mis treinta años como ajedrecista profesional, siempre intenté preguntarme cómo afectarían las innovaciones a mi mundo, al mundo del ajedrez. Normalmente, podemos obtener la respuesta viendo las noticias o hablando con amigos informados. A veces llegan de lugares completamente inesperados.

Y UN NIÑO NOS GUIARÁ

En 1985, yo tenía veintidós años y acababa de ser coronado con el título mundial de ajedrez. Uno de los beneficios de mi nuevo estatus era la posibilidad de obtener un primitivo ordenador personal, uno de los pocos que había en Bakú, mi ciudad natal. No se podían hacer grandes cosas con él por lo que recuerdo, pero aun así me pareció fascinante. Un día recibí un paquete por correo de un desconocido llamado Frederic Friedel, un aficionado al ajedrez y autor de textos científicos que residía en Hamburgo, Alemania. Me enviaba una carta de admiración, y un disquete con varios juegos de ajedrez, incluido uno llamado Hopper.

Los juegos de ordenador aún no eran el fenómeno en el que se han convertido en Estados Unidos, y yo acepté aquel nuevo reto con entusiasmo. Admito que durante las semanas siguientes dediqué gran parte de mi tiempo libre a practicar con el Hopper y a conseguir cada vez puntuaciones mejores.

Al cabo de unos meses viajé a Hamburgo para un torneo de ajedrez y me ocupé de localizar al señor Friedel en su casa de las afueras. Conocí a su esposa y a sus dos hijos, Martin de diez años y Tommy de tres. Me hicieron sentirme como en casa y a Frederic le encantó enseñarme los últimos logros en su propio ordenador. Conseguí sacar a relucir en la conversación que había superado por completo uno de los jueguecitos que me había enviado.

—Sabe usted, soy el mejor jugador de Hopper de Bakú —le dije, omitiendo la total inexistencia de competidores.

—¿Qué puntuación máxima ha conseguido? —preguntó él.

—Dieciséis mil —repliqué, un poco sorprendido al ver que aquella extraordinaria cifra le dejaba imperturbable.

—Impresionante —dijo Frederic, pero en esta casa no es una puntuación muy alta.

—¿Cómo? ¿Usted la supera? —pregunté.

—No, yo no.

—Ah, vaya, Martin debe de ser un genio de los videojuegos.

—No, Martin no.

Vi la sonrisa en la cara de Frederic, y me quedé hecho polvo al comprender que el campeón del Hopper era su hijo de tres años. No podía creerlo.

—¡No me diga que es Tommy!

Mis temores se confirmaron cuando Frederic acompañó a su hijo menor al ordenador y nos sentamos a su lado mientras él abría el

videojuego. Como yo era el invitado, me dejaron jugar primero; me esforcé para la ocasión y conseguí 19.000 puntos, mi récord personal.

Pero fue una victoria efímera; hasta que le llegó el turno a Tommy. Yo apenas conseguía ver sus deditos, que no tardaron en llegar a los 20.000 puntos y luego a los 30.000. Pensé que debía aceptar la derrota, antes de quedarme allí sentado mirando hasta la hora de la cena. Mi causa era claramente una causa perdida.

Mi amor propio encajó mejor que me ganara un crío al Hopper que cualquier derrota contra Anatoli Karpov, pero aun así me dio que pensar. ¿Cómo iba a competir mi país contra una generación de pequeños genios educados en Occidente? Allí estaba yo, una de las pocas personas de toda la Unión Soviética que tenía un ordenador, y un niño de guardería me daba una paliza. ¿Y qué implicaciones tenía aquello para el ajedrez? ¿Qué pasaría si pudiéramos archivar y estudiar partidas de ajedrez en nuestros PC como escribíamos cartas y guardábamos documentos? Aquella sería un arma poderosa, y yo no podía ser el último en tenerla.

Pero mi primera oportunidad de emplear lo que había aprendido de aquella lección no tuvo nada que ver con el ajedrez. Cuando firmé un acuerdo de patrocinio con la compañía de ordenadores Atari, conseguí como pago cien máquinas, que llevé a un club juvenil de Moscú, el primero de esas características de la Unión Soviética. No podíamos quedarnos en la Edad de Piedra, mientras Tommy y sus compañeros de dedos ágiles conquistaban el mundo.

También tuve la oportunidad de discutir el otro aspecto de la cuestión con Frederic. Cómo convertir un ordenador doméstico en una herramienta ajedrecística. Nuestras conversaciones derivaron en la creación de la primera versión de ChessBase, nombre que hoy día es sinónimo de software profesional de ajedrez, gracias a la compañía del mismo nombre de Hamburgo, de la que Frederic fue cofundador. ChessBase fue el resultado de sumar la innovación al seguimiento constante de las tendencias y las posibilidades. (Y aunque Martin y Tommy no han conseguido dominar el mundo hasta la fecha, ambos son diseñadores y programadores informáticos profesionales de éxito).

LOS ORDENADORES DESARROLLAN UN JUEGO HUMANO

Aunque presentí la importancia de disponer de una herramienta como una base de datos de ajedrez, no fui capaz de ver el potencial de otro aspecto de la influencia de la informática en el juego. Pese a ello, cuando lo recuerdo, es duro ver que podía haber previsto el impacto que los «artilugios de juego», el término para denominar los programas, tendrían en el ajedrez. Los programas y las máquinas de ajedrez eran casi ridículamente rudimentarias en la década de 1980. Todos comprendíamos en cierto grado que evolucionarían más, y que acabarían por superar incluso al campeón del mundo, pero pocos consideraron lo que significaría para el deporte en un sentido más amplio.

Quizá disculparían mi infravaloración del potencial de esas máquinas si hubieran estado presentes en el torneo de Hamburgo de 1985 en el que participé. Jugué contra treinta y dos ordenadores de ajedrez distintos, todos a la vez, lo que llamamos una exhibición simultánea. Me paseé de uno al otro realizando mis movimientos durante un período de más de cinco horas. Las cuatro marcas líderes habían enviado sus mejores modelos, incluyendo ocho de Saitek que llevaban mi nombre. El hecho de que a nadie le sorprendiera demasiado mi victoria, con una puntuación de 32 a 0, es una muestra del nivel del ajedrez por ordenador de aquella época, pese a que pasé por un momento bastante incómodo.

Hubo una partida en la que me di cuenta de que me estaba metiendo en problemas, y fue contra un ordenador modelo «Kasparov». Si aquella máquina se apuntaba una victoria, o conseguía tablas, la gente diría inmediatamente que me había dejado ganar la partida para hacerle publicidad a la empresa, de modo que tuve que redoblar mis esfuerzos. Finalmente, encontré una forma de engañarla a costa de un sacrificio que la máquina debería haber rechazado. Ah, aquellos tiempos cuando jugaba con ordenadores...

En la actualidad, por cincuenta dólares puedes comprar un programa ChessBase para PC, como Fritz o Junior, que pulverizará a la mayoría de los grandes maestros. En 2003 jugué contra las nuevas versiones de estos programas que funcionan con enormes, aunque disponibles comercialmente, servidores de multiprocesador; partidas en serio; una sola partida cada vez, por supuesto. En ambos casos, quedamos empatados. Muchos observadores y programadores predijeron ya hace décadas que ese día llegaría de forma inevitable. Pero ninguno comprendió las

ramificaciones de disponer de un superGM en un ordenador portátil y concretamente lo que ello significaría para los jugadores profesionales.

La proliferación de las máquinas provocó predicciones, como sobre la cantidad de gente que perdería el interés por el ajedrez, dignas del juicio final. Otros dijeron que los ordenadores encontrarían una fórmula matemática para ganar desde el principio de la partida. Ninguna de esas lúgubres predicciones se ha cumplido, ni se cumplirá nunca. Pero ha habido muchas consecuencias imprevistas, tanto negativas como positivas, a la rápida proliferación de potentes software de ajedrez.

A los niños les encantan los ordenadores y juegan con ellos con toda naturalidad, de modo que no es sorprendente que suceda lo mismo si combinamos ajedrez y ordenadores. La aparición de un software superpotente hizo posible que un jovencito tuviera un contrincante de primer nivel en casa, sin necesitar un preparador profesional que le iniciase. Países con poca tradición ajedrecística y con pocos preparadores disponibles pueden producir genios, y lo han hecho.

El masivo uso del análisis por ordenador ha impulsado el propio juego en muchas direcciones. A la máquina no le interesa el estilo, ni las pautas establecidas por teorías centenarias. Suma el material, analiza miles de millones de posiciones, y suma de nuevo. Carece totalmente de prejuicios y doctrinas, y ello ha contribuido al desarrollo de jugadores que prescinden de los dogmas casi tanto como las máquinas con las que practican. En el juego moderno, el lema es: «Enséñame». Cada vez más, un movimiento no es bueno o malo porque lo parezca o porque no se haya hecho nunca de esa forma. Simplemente, si funciona es bueno, y malo si no funciona. Aunque seguimos necesitando de la intuición y de la lógica en gran medida para jugar bien, los humanos empiezan a jugar más como ordenadores.

LAS IDEAS SON UN REFLEJO DE LA SOCIEDAD

Esta es tan solo la última fase del desarrollo de un juego antiguo. El ajedrez ha evolucionado muchísimo a lo largo de los siglos. La moderna versión europea del ajedrez —que no hay que confundir con el Shogi y el Xiangqi, llamados a menudo ajedrez japonés y chino respectivamente—

debe de ser el juego popular de la actualidad cuyas reglas escritas son las más antiguas. Solo con un poquito de imaginación podemos trazar un paralelo entre su evolución y la de los conocimientos de la humanidad.

El hecho de que el primer juego intelectual de occidente sea un reflejo de la sociedad en muchos aspectos no debería sorprendernos. Se han establecido paralelismos similares con las bellas artes, la música y la literatura. Los primeros grandes jugadores surgieron en Italia y en España, en pleno Renacimiento. Lucena, autor del manual del juego de ajedrez más antiguo que se conserva, estudiaba en la Universidad de Salamanca cuando escribió su libro en 1497. En él documentaba la transición des las primitivas formas del juego a las normas modernas, que apenas han cambiado en un período de 500 años. España es también el lugar donde la reina expandió su poder —en el juego antiguo era una pieza débil—, mientras que en el ajedrez moderno es, con diferencia, la más poderosa. En 2005, nuevas y más detalladas investigaciones demostraron que esa fundamental transformación se produjo en Valencia a finales del siglo XV, y rápidamente se extendió por el resto del mundo.

El primer gran maestro, el francés François-André Danican Philidor, que intentó elaborar una teoría del juego posicional vivió en la época de la Ilustración y del racionalismo filosófico. Incluso su memorable afirmación «Los peones son el alma de la partida» se considera como un inquietante anuncio de la Revolución francesa.

En la primera mitad del siglo XIX, el ajedrez se modeló en función de la realidad geopolítica y fue escenario de continuas batallas por la supremacía entre Francia y Gran Bretaña. Hacia mediados de siglo emergió un legendario jugador de ataque alemán, Adolf Anderssen. Su espectacular y temerario estilo de juego sacrificial ejemplifican el triunfo de la mente sobre la materia. Como ya hemos visto, solo fue superado, y por muy poco tiempo, por el meteórico norteamericano Paul Morphy En solo dos años, 1857—1858, Morphy irrumpió de pronto en la escena con una enérgica combinación de pragmatismo, agresividad y precisión de cálculo que personificaba las características de su país, y se convirtió en el primer campeón del mundo norteamericano de manera inapelable.

El primer campeonato del mundo oficial se celebró en 1886 en Estados Unidos. Esa pequeña anécdota a menudo sorprende a los norteamericanos, que en su mayoría no consideran al ajedrez un auténtico deporte. De hecho, muchas pruebas para el primer campeonato del mundo se celebraron en

Estados Unidos, y atrajeron a bastantes patrocinadores, además de la atención de la prensa nacional. Se llegó a apostar la fabulosa suma de dos mil dólares por cada jugador, una cantidad doscientas veces mayor que el salario semanal medio de la época. Aquel primer campeonato legendario viajó de Nueva York a Saint Louis y a Nueva Orleans, la ciudad natal del gran Morphy, que acababa de morir. Los competidores eran los máximos exponentes tanto de la vieja como de la nueva escuela de juego. Johann Zukertort representaba el juego de ataque de la edad romántica, mientras que Wilhelm Steinitz era el primero en desarrollar la maestría posicional.

La decisiva victoria de Steinitz fijó un modelo para los jugadores futuros y selló definitivamente el ataúd de la época romántica. El primer campeón mundial siguió adelante con sus nuevas teorías sobre el dogma posicional. Debe decirse que en ocasiones de forma demasiado rigurosa.

El ajedrez dio el paso siguiente con la escuela hipermoderna, posterior a la Primera Guerra Mundial. Iconoclastas como Aaron Nimzowitsch y Richard Reti desafiaron los conceptos tradicionales del juego clásico que fijaron sus antecesores. El siguiente símbolo viviente fue Mijail Botvinnik, símbolo del estilo soviético de frialdad científica. En 1972, Bobby Fischer fue, como Morphy una breve y potente explosión de individualismo americano que hizo temblar al mundo e impulsó al ajedrez a un nuevo nivel.

La etapa actual del ajedrez, llamada moderna o dinámica, o computarizada, es la máxima representación de la exitosa aniquilación de las «grandes mentiras» y los mitos del siglo XX. Los dogmas ideológicos estrictos han quedado atrás, así como las doctrinas anticuadas sobre el tablero. Sigue habiendo tendencias, pero la única regla auténtica hoy día es la ausencia de reglas. Examinemos la actualidad del mundo que nos rodea, y el dinamismo que lo impregna todo, desde la tecnología de la información hasta los transportes y la guerra. ¿Quién puede decir que el ajedrez no imita la vida?

TEMER EL CAMBIO ES PEOR QUE CAMBIAR DEMASIADO DEPRISA

Ser un innovador tiene pocos inconvenientes, a pesar del ocasional y publicitado fiasco. Ver un poco más allá de la curva, más allá del mercado, en ocasiones se volverá contra el innovador, pero incluso esas experiencias tienden a tener efectos positivos más amplios, aunque no siempre para la persona o la empresa que ha cometido el error en cuestión. Pueden extender las semillas de una nueva forma de pensar y, como muchos errores, sirven al menos para mostrar lo que no funciona, algo que suele ser tan valioso como mostrar lo que sí funciona. Como me decía siempre mi madre, «Un resultado negativo también es un resultado». Como ingeniera, tenía una actitud mucho más práctica y visceral frente a los contratiempos que un deportista.

El científico John Carew Eccles pasó mucho tiempo al inicio del su carrera intentando demostrar que las reacciones sinápticas del cerebro eran eléctricas y no químicas. Resumiendo, se equivocaba. Pero sus razonamientos y experimentos condujeron a importantes descubrimientos que desvelaron los motivos de su error; posteriormente, sus estudios sobre el sistema nervioso merecieron un premio Nobel. Thomas Edison resumió muy bien esa idea cuando dijo: «Yo no me he equivocado, simplemente he encontrado diez mil fórmulas que no funcionaron».

Por supuesto, en el mundo de la alta tecnología abundan las implementaciones que no han estado a la altura del gran potencial de las ideas que tenían detrás. Después de la Segunda Guerra Mundial, la corporación Northrop diseñó un avión militar, «veloz como el viento», para el ejército de Estados Unidos, que según todos los puntos de vista era más eficaz que cualquier competidor. Pero tenía un aspecto muy peculiar y demasiadas características innovadoras para contar con la confianza de los responsables de las decisiones. Alguien dijo que era «más avanzado de lo que debía ser», una extraña afirmación en el terreno de la tecnología, pero apropiado cuando hay que tener en cuenta consideraciones de mercado realistas. Tras varios contratiempos iniciales. el proyecto de diseño se desechó hasta la década de 1980, cuando regresó con éxito y se convirtió en el sigiloso bombardero B-2.

Las cosas también pueden resultar «demasiado nuevas» para el comprador medio. El mercado de consumo ha cometido a menudo el error de lanzar un nuevo producto para acabar vendiéndolo por piezas diez años después. Los pequeños cambios en un producto y en la cultura pueden marcar la diferencia entre el desastre y una revolución del mercado.

Algunos de los expertos en ordenadores con los que colaboré para fundar el club de ordenadores de Moscú en 1986 estaban desarrollando un software de reconocimiento de escritura que al final vendieron a Apple Computer, que lo usó para crear el primer PDA, el MessagePad, que más adelante se llamó Newton. Hoy día, rodeados de Palm Pilots, BlackBerries y decenas de imitaciones, todo el mundo conoce el Apple Newton. El Newton se vendió entre 1993 y 1999, pero nunca tuvo mucho éxito. Era muy caro y demasiado grande para llevarlo en un bolsillo, un inconveniente decisivo para un aparato portátil.

El primer Palm Pilot llegó al mercado cuando el Newton estaba a punto de desaparecer. Un poco más barato, algo más pequeño, y con un reconocimiento de escritura mejor, el Palm Pilot fue un éxito inmediato. (Dicen que uno de sus creadores, Jeff Hawkins, llevaba en el bolsillo un pedazo de madera del tamaño de un Pilot para probarlo en la práctica). De modo que en este caso, el imitador consiguió un gran éxito y el innovador un fracaso relativo. Pero el propio mercado, los consumidores, la industria tecnológica avanzaron gracias al «fracaso» de Apple. Como Eccles, mostraron primero lo que no funcionaba y abrieron el camino hacia lo que sí funcionó.

A la evolución no le preocupa otorgar los méritos a quien los merece. No le importa que se infrinjan las leyes sobre patentes o las leyes del mercado. Le preocupa la supervivencia de las mejores ideas, de una forma u otra. Las «silenciosas» innovaciones de Northrop se aplicaron posteriormente a muchos otros diseños, igual que los mejores elementos del Newton sobrevivieron en otros productos. Las buenas ideas casi siempre permanecen, aunque sus aplicaciones originales no lo hagan.

Anticiparse demasiado en un sentido estratégico puede costar muy caro, sobre todo si dichas ideas no consiguen enraizar o provocar una reacción. La falta de innovación, el hecho de no impulsar cambios evolutivos, tanto debidos a las condiciones como por simple cobardía, puede ser catastrófico.

El Conde Mijail Speranski era el primer ministro del zar Alejandro I de Rusia a principios del siglo XIX. Idealista y reformador, promovió la creación de un complejo sistema constitucional nuevo, con elecciones regionales y representantes democráticos en el ámbito local y estatal. Aunque fue muy influyente, en aquel tiempo sus fantásticas ideas apenas

consiguieron nada. Speranski perdió la batalla contra los grandes intereses del momento y acabó, literalmente, en Siberia al cabo de muy poco tiempo.

Rusia siguió soportando un sistema feudal hasta las reformas zar Alejandro II en 1861, que incluían la liberación de los siervos, forzada por la devastadora derrota de Rusia en la guerra de Crimea. Aquella fue la grieta por la que se colaron libertades que el zar no estaba dispuesto a aceptar, e inmediatamente reprimió los primeros síntomas de un movimiento revolucionario; lo cual derivó, a su vez en intentos de asesinato contra él. En 1881, un grupo terrorista consiguió asesinar a Alejandro II, el mismo día en el que firmó un documento anunciando su intención de llevar a cabo la reforma constitucional, que finalmente no se aprobó. A partir de aquel momento crucial, la evidente necesidad de profundas reformas en Rusia fue siempre superada por el temor de los zares a no ser capaces de controlar las consecuencias. La instintiva desconfianza hacia el cambio condujo de forma más o menos directa a la toma de poder de la revolución bolchevique en 1917.

Estados Unidos también sufrió en gran medida su incapacidad de llevar a cabo cambios evolutivos en las etapas iniciales de su historia. La cuestión de abolir o no la esclavitud salió a la luz constantemente en los primeros días de la república y siempre se dejó que las futuras generaciones se ocuparan de ello. Thomas Jefferson, famoso propietario de esclavos, a menudo expresó su repulsión frente a tal institución. pero acabó considerando la esclavitud como un problema inabordable. Hacia el final de su vida, se resignó hasta el punto de afirmar en una carta de 1817: «Lo dejo, por tanto, al tiempo». Aunque entre los Padres Fundadores había grandes pensadores, no fueron capaces de reunir el coraje necesario para desgarrar la rudimentaria confederación esclavista. El debate sobre la esclavitud se pospuso, hasta que estalló con la no menos polémica cuestión de los derechos de los estados. Los Padres Fundadores no fueron capaces de abordar ninguno de los dos asuntos, pero la consecuencia de posponer la confrontación fue una guerra civil devastadora.

Esta serie de anécdotas son mucho más que una serie de fábulas. Ilustran nuestra capacidad para establecer paralelismos útiles, analizando los acontecimientos, tanto si provienen de los libros de historia como de los titulares de prensa, o de nuestras propias vidas. Estos rasgos comunes nos ayudarán a desarrollar pautas que nos sirvan para decidir.

LA VALENTÍA DE DEJARSE LLEVAR

El primer paso para llegar a ser un innovador y continuar siéndolo es ser consciente de los cambios y avances que suceden a nuestro alrededor. Estar al día de los últimos progresos en un terreno determinado a menudo significa avanzar en un área totalmente distinta. Las tendencias y las ideas avanzan en masa, y no por una coincidencia. Se llega a un punto crucial del conocimiento, e ideas similares e innovaciones empiezan a expandirse por todo el mundo. Hemos de seguir observando las tendencias si queremos sacar partido de ellas y crear las nuestras.

Es mucho más fácil hablar de apartarse del dogmatismo ideológico que hacerlo. La originalidad requiere mucho esfuerzo y valor. Como escribió el psicoanalista norteamericano de origen alemán Erich Fromm: «La creatividad requiere el coraje de olvidarse de las certezas». Nos mantenemos en lo que ya conocemos, confiados y sintiéndonos orgullosos de ello. Ir un paso más allá de nuestros conocimientos para pensar y resolver los problemas de manera original requiere soltar un poco las amarras de esa sabiduría, sólo lo suficiente para verlo desde un nuevo ángulo, desde una perspectiva novedosa. La inspiración adecuada en nuestra búsqueda de creatividad no debe hacernos olvidar la importancia de evaluar correctamente lo que ya tenemos, antes de lanzarnos a la búsqueda de algo nuevo.

Una vez que hayamos asimilado lo conocido, podemos apartarnos con toda confianza, alejarnos lo suficiente como para obtener una visión global. Desde ahí podremos ver caminos nuevos y establecer conexiones nuevas. Aparecerán nuevos significados, la vieja información nos parecerá nueva, y la innovación pasará a ser la norma en lugar de la excepción.

Sir Winston Churchill (1874-1965)

Este gran estadista y escritor que lideró a la Gran Bretaña en tiempos de guerra no necesita presentación. Le cito para destacar la importancia

personal que tiene para mí, así como mi percepción de su grandeza. No solo los niños tienen héroes.

En la Unión Soviética, Churchill inspiraba cierta suspicacia. Veíamos al líder británico en películas sobre la guerra, pero era una imagen sesgada que incluía algunos aspectos positivos a la vez que criticaba ferozmente su anticomunismo. Lo que todos los soviéticos sabían de Churchill era su discurso de Fulton, incluso más que su papel de líder durante la Segunda Guerra Mundial. En 1946, siendo huésped del presidente Truman en su propiedad familiar de Missouri, Churchill advirtió al mundo sobre el inminente «Telón de Acero».

Por supuesto, la historia de la Segunda Guerra Mundial se veía de forma muy distinta en la Unión Soviética. Según nuestros libros de historia, los aliados lucharon en lo que nosotros llamábamos el segundo frente y nos apoyaron muy poco, porque querían que los nazis mataran a muchos soviéticos y que los soviéticos mataran a muchos nazis. Todo se presentaba de tal manera que pareciera que la Unión Soviética ganó la guerra en solitario. Pero, gracias a los relatos de mi tío y mi abuelo, supe muy pronto que había una laguna entre la propaganda oficial y la realidad.

A principios de la década de 1990 empecé a leer más en inglés y descubrí muchas de las impactantes citas de Churchill. Aquello me llevó a descubrir sus libros de historia, y a partir de ellos empecé a admirarle profundamente.

Para mi, el punto clave era la capacidad de Churchill de no ceder ante la opinión pública, y hablar en favor de las grandes ideas. Hay tres momentos de su carrera que, en mi opinión, ilustran lo acertado que estuvo en los asuntos realmente importantes. En primer lugar, sus advertencias sobre el peligro del bolchevismo y su llamada a «matar a ese niño en la cuna, antes de que empiece a gatear» (una frase que en la Unión Soviética se citaba a menudo como prueba de los prejuicios antisoviéticos de Churchill). Lo siguiente fue su resistencia frente a Hitler y los nazis, para la que hizo causa común incluso con Stalin. Luego el discurso de Fulton, proclamando la amenaza que la Unión Soviética suponía para Europa tras la Segunda Guerra Mundial: «Me siento obligado a describir la sombra que, tanto en el oeste como en el este, se cierne sobre el mundo».

En el primer asunto, le ignoraron y aún hoy pagamos las consecuencias. En el segundo, le escucharon, pero no a tiempo para salvar al mundo del cataclismo de la Segunda Guerra Mundial. En el tercero, le

escucharon a tiempo para influir en Truman a fin de que actuara con mayor decisión y contuviera la amenaza soviética, y salvara de ella a Europa occidental, así como a Corea del Sur y Taiwan.

Descubrí a Churchill en el momento oportuno. El hundimiento de la Unión Soviética dejó obsoletas las viejas batallas y yo iba en busca de nuevas ideas. Me inspiró para encontrar un papel activo en un mundo en el que los políticos parecen incapaces de resistir la presión de la opinión de las urnas.

11. Fases de la partida

> Antes de la fase final de la partida, los dioses colocaron la fase intermedia.
>
> *SIEGBERT TARRASCH*

La primera frase del famoso discurso de Abraham Lincoln «House Divided» de 1858 es una aguda reflexión sobre la necesidad de tener objetivos basados en un plan. «Si primero sabemos adónde vamos y hacia dónde nos dirigimos, podremos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo». Lincoln podría haber añadido que no se trata solamente de saber adónde vamos, sino de saber dónde estamos. La planificación y la innovación necesitan estar sólidamente enraizadas en el presente.

Esa es la única forma de saber «hacia dónde nos dirigimos». Debemos ser sensibles a la dirección que toman los acontecimientos y cuáles son las tendencias.

A lo largo de los siglos se han desarrollado incontables teorías que simplificaban el juego del ajedrez para los estudiantes. Una de las más perdurables consistía en la idea de dividir la partida en tres partes o fases: la fase de apertura, la fase intermedia y la fase final. No existe un acuerdo universal que indique dónde empieza una y finaliza la otra, pero no hay duda de que cada fase tiene características distintas, y que cada una de ellas plantea problemas para los que se aplican distintas teorías.

SABER POR QUÉ HACEMOS CADA MOVIMIENTO QUE HACEMOS

La apertura es la fase de la partida en la que se diseña la batalla. Los peones fijan los contornos de una estructura, las piezas abandonan la segunda línea y toman posiciones hostiles o defensivas.

Según la definición estándar, el final de la apertura llega cuando el rey se enroca en el centro para ponerse a cubierto y las piezas abandonan sus casillas iniciales. Es una definición de manual útil, aunque en la era moderna de ajedrez es bastante inexacta. La apertura es mucho más que una movilización trivial de las fuerzas. Establece qué tipo de batalla se preparara, y es la primera y mejor oportunidad de conducir la partida hacia los terrenos en los que estamos mejor equipados para luchar que nuestros adversarios. La apertura es la fase más difícil y sutil de la partida, especialmente en las competiciones de primer nivel.

Primero necesitamos distinguir entre la fase de la partida que denominamos «la apertura» en general y «las aperturas». Usamos el término «aperturas» para describir cientos de secuencias de movimientos específicas que pueden iniciar una partida. Normalmente tienen nombre, como las variaciones Zaitsev y Dragón, anteriormente mencionadas. Esas denominaciones del propio jugador llevan el nombre que creó la variación, la ciudad o el país donde se jugó la partida original, o son una descripción, prosaica o poética, de la posición. (Se dice que la variación Dragón debe su nombre a la forma que adopta la alineación de los peones, parecida a la constelación Draco). Los nombres de las aperturas forman una jerga muy apreciada por los ajedrecistas, que nos permite comentar desde el Dragón Siciliano a Lazo Maroczy, del ataque Marshall al Rey de la India.

Los jugadores, incluso los de un club de aficionados, dedican horas a estudiar y memorizar las líneas de sus aperturas favoritas, basándose en la idea errónea de que uno mismo no necesita pensar si se acuerda de lo que un gran maestro hizo en una posición idéntica allá por 1962. Podemos reproducir las partidas de los grandes jugadores tanto como queramos y, si nuestra memoria es mejor que la del rival, este cometerá un error y se saldrá del camino.

Al menos esa es la teoría, que raramente se cumple. Mucho antes de que un jugador consiga la maestría, se da cuenta de que la memorización rutinaria, por prodigiosa que sea, está muy lejos de la comprensión real. Sin saber POR QUÉ se hicieron todos esos movimientos, es difícil que sepamos cómo seguir, cuando la partida prescinda inexorablemente de sus antecedentes.

En junio de 2005 ofrecí en Nueva York una sesión especial de entrenamiento a un grupo de jóvenes promesas de Estados Unidos. Les pedí a todos que trajeran un par de partidas suyas para revisarlas juntos, una victoria y una derrota. Un talento de doce años repitió rápidamente los movimientos de apertura de la partida que había perdido, ansioso por llegar al punto donde creía que se había equivocado. Yo le detuve y le pregunté por qué había movido determinado peón en una variable agresiva de apertura, y me dio la respuesta que esperaba: «¡Eso es lo que hizo Vallejo!». Por supuesto, yo también sabía que el gran maestro español Paco Vallejo Pons había empleado aquel movimiento en una partida reciente, pero si aquel joven no entendía la causa de aquel movimiento iba a tener problemas.

Su respuesta me hizo recordar mis sesiones con Botvinnik treinta años atrás. Más de una vez me reprendió por cometer exactamente el mismo error. El gran profesor insistía en que debíamos comprender el razonamiento que había detrás de cada movimiento. Todos los alumnos de Botvinnik aprendieron a convertirse en grandes escépticos, incluso frente a los movimientos de los mejores jugadores. La mayoría de las veces acabábamos descubriendo que tras todos los movimientos de los grandes maestros había una gran idea, pero también aprendimos a mejorarlos.

Para los jugadores que dependen de la memorización, la apertura termina cuando su memoria se queda sin movimientos y han de empezar a pensar por sí mismos. Ello puede suceder en el movimiento número 5 o en el número 30, pero ese método siempre inhibe el desarrollo propio de cada jugador. Una cosa es que un jugador de primer nivel confíe en la memoria; él ya sabe el «porqué» de cada movimiento. Para aprender es mucho más importante pensar por uno mismo desde el principio.

El objetivo de la apertura no es únicamente superar esa fase; se trata de sentar las bases del tipo de fase intermedia que deseamos jugar. También significa maniobrar para conseguir el tipo de partida que nuestro rival no desea jugar. Para eso es indispensable prepararse, estudiar e investigar al oponente. ¿Qué aperturas jugará mañana nuestro rival? ¿Qué pasó las últimas veces que nos enfrentamos? ¿Puedo encontrar una idea nueva para una de esas aperturas que me permita cierta ventaja inicial? ¿Qué clase de posiciones no le gustan a mi adversario? ¿Qué apertura puede conducirnos a esas posiciones? Las decisiones deben ir dirigidas a afinar la perspectiva

antes de empezar a profundizar el estudio, porque no es posible prepararlo todo al mismo tiempo. Hay que priorizar.

Hoy día, la creatividad en la fase de apertura suele manifestarse en el calor de nuestras casas más que frente al tablero. Las bases de datos informáticas contienen prácticamente todas las partidas importantes que se han jugado nunca, incluyendo, gracias a internet, las que se jugaron ayer. Podemos revisar toda la carrera de nuestro rival, y descubrir las pautas, debilidades y grietas de su repertorio de aperturas. Luego, en el tablero, nos enfrentaremos con alguien que habrá hecho exactamente lo mismo con nosotros.

Cuando un jugador se conviene en gran maestro, prácticamente ha dedicado todo su tiempo de preparación a trabajar esa primera fase. Las aperturas son la única fase en la que existe la posibilidad de poner en práctica algo nuevo. Podemos encontrar algo que nadie haya descubierto. Aunque el margen disminuye cada año, sigue habiendo mucho territorio disponible para explorar. Podemos ponernos en marcha sin que nadie sepa lo que estamos planeando. Podemos pensar en trampas y en nuevas ideas y más tarde volver de nuestras exploraciones, preparados para sorprender a nuestros adversarios. Esa es la razón, aunque de hecho no estemos jugando en ese momento, por la que la preparación de las aperturas exige tanto creatividad como dedicación.

Es como un inventor que trabaja en su laboratorio con nuevos aparatos y artilugios. En el siglo XIX había un gran número de inventores amateurs que hoy ya apenas existen. ¿Cuál fue la última vez que dedicamos una parte importante de nuestro tiempo a la investigación creativa por nuestra cuenta, ya sea relacionada con nuestro trabajo o no? Normalmente, nuestro mejor momento creativo no surge cuando estamos en la oficina, ni frente al tablero.

Con esa cantidad de precedentes y preparación, la capacidad de sorprender es mucho más difícil de conseguir y es mucho más efectiva. Una vez establecidas las líneas fundamentales, uno (¡y su ordenador!) puede dedicarse a trabajar y a buscar ideas nuevas para dejar atónitos a nuestros oponentes.

MEJORAR EL PRODUCTO

No hace falta mucha imaginación para darse cuenta del valor universal de la preparación. Solo hace falta investigar un poco para descubrir los precedentes. Cuesta mucho más esfuerzo comprender esos precedentes y mejorarlos.

Cuando una gran empresa desarrolla un producto nuevo, debe dedicar un tremendo esfuerzo al trabajo preliminar. Primero está la investigación que dirige el desarrollo del propio producto. ¿Dónde está el hueco de mercado que puede cubrir? ¿La competencia tiene alguna carencia en esta línea de productos, o la tenemos nosotros? ¿Qué quieren los consumidores? ¿Qué mejoras de los productos que ya están en el mercado les gustarían? Hoy día el trabajo invertido en as pruebas se considera esencial en cualquier terreno profesional, desde la alimentación al cine. En Hollywood, cuando un determinado final no satisface a la audiencia en las pruebas de proyección, se sustituye por otro que les guste más.

El trabajo preliminar y el campo de batalla son absolutamente decisivos en cualquier proyecto. Son esenciales para poner en juego nuestras fuerzas y las debilidades de nuestros adversarios. Uno de los principios de Napoleón era hacer que el enemigo abandonara su posición antes de que empezara la batalla. Si se movía («fuera de su agujero») era más vulnerable al caos.

EL ARTE NACE DE UN CONFLICTO CREATIVO

Hemos llegado a la fase intermedia de la partida, cuando entran en juego las fuerzas respectivas. Las piezas han desarrollado su juego, los reyes están a salvo (o no, y la situación es más excitante) y las líneas de batalla están diseñadas. Es el momento de que las fuerzas se enfrenten y se vierta la sangre. Es el momento de la creatividad, la fantasía y el poderío. Al principio de la partida, las piezas permanecen inertes. En la apertura se tensan las ballestas, las piezas se colocan en sus puestos, dispuestas a poner en juego toda su energía. En la fase intermedia de la partida se producen los encontronazos.

Superada la apertura, es poco usual que un jugador esté exactamente donde desea estar, y es casi imposible que ambos jugadores estén satisfechos. Nuestro rival siempre contrarresta e interfiere en nuestros planes, y viceversa. Eso significa que siempre son necesarias nuevas evaluaciones, procesar de nuevo los informes que llegan desde el frente. Incluso si ya hemos estado en una posición idéntica, es esencial evaluarla otra vez, sobre todo porque nuestro adversario también es consciente de que ya hemos estado ahí antes y puede tener alguna treta preparada. Examinemos el escenario, analicemos los desequilibrios y elaboremos una estrategia.

Nuestro análisis MTC es parecido a lo que en el mundo empresarial llaman informes SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas). Ambas posiciones deben considerarse a fondo antes de formular nuestra estrategia. También debemos estar atentos por si se produce la necesidad de actuar de inmediato. ¿Podemos crear una amenaza que obligue a nuestro rival a ponerse a la defensiva y olvidarse de su plan de juego? ¿Es necesario dejar para más adelante otros asuntos estratégicos de mayor calado para responder a un peligro inminente?

Si no existen consideraciones tácticas urgentes, podemos seguir desarrollando nuestro plan estratégico, y los objetivos inmediatos que nos hemos trazado. Ese proceso empezó, naturalmente, en la apertura. Hay que tener en cuenta que las fases de la partida no tienen límites claros, solo líneas maestras generales que, a medida que mejoremos nuestro nivel de juego, menos útiles serán. Nuestro engranaje cognitivo debe modificarse constantemente en función de la situación que tengamos delante. La estrategia de una partida ideal es un hilo conductor que transcurre a lo largo de todas las fases.

Todos los factores que elevan el ajedrez a la categoría de arte proceden de la fase intermedia. Una apertura mal preparada puede repararse gracias a una táctica brillante. La precisión de cálculo puede armonizarse con ideas audaces. El colapso total está agazapado en cualquier esquina si las piezas maximizan su potencial dinámico. Los mandos en el campo de batalla sustituyen a los generales sentados en sus butacas de la retaguardia. Sobre todo, la fase intermedia recompensa la acción por encima de la reacción. Es la fase de ataque, y la batalla por la iniciativa es primordial.

La fase intermedia requiere estar alerta en general, y en especial prestar atención a los criterios básicos. Es decir, las ideas generales que todo el mundo aprende a base de práctica; cuanto más juegas, más experiencia tienes, y eres más capaz de reconocer dichos modelos y aplicar las soluciones. Sigue habiendo mucho margen para la creatividad. Esta se manifiesta sobre todo cuando somos capaces de relacionar los modelos con posiciones nuevas para encontrar una solución única: el mejor movimiento.

Los pocos estudios concretos sobre la fase intermedia se derivan de su relación con la apertura, uno de los puntos de transición clave. La apertura establece el perfil de la fase intermedia y puede ser muy útil, incluso esencial, para trasladar el estudio de la fase de apertura al «mundo real» cuando llegue la acción en la fase intermedia. Por eso es tan importante completar los juegos de ajedrez, y no dedicarse solo a los movimientos iniciales. También por eso en las escuelas de negocios se opta con tanta frecuencia por el método de estudiar la casuística en lugar de centrarse en la teoría. Ni todo el estudio ni toda la preparación del mundo pueden enseñarnos lo que sucede realmente sobre el terreno. Observar la puesta en práctica de los planes clásicos, errores y accidentes incluidos, es mucho mejor que planificar desde una torre de marfil.

Con este principio en mente, siempre resulta útil proyectarnos más allá de las consecuencias iniciales de nuestras decisiones. Debemos crear un escenario que incluya varios «y si» que se deriven, lógicamente, de nuestra preparación. Es muy difícil, si no imposible, predecir exactamente lo que va a suceder; el mundo es demasiado complejo para eso, no como el ajedrez. Pero usar los patrones previos de esa manera nos ayudará a desarrollar una experiencia fundamental.

ASEGURAR UNA BUENA PAZ SIGUE A UNA BUENA GUERRA

Si ambos jugadores sobreviven a la pólvora y a las llamas, y a los envites y contraenvites de la fase intermedia, llegaremos a la fase final. Muy apreciada por los escritores como metáfora, por ser obviamente la última fase, la fase final es el resultado del intercambio de piezas. Cuando el potencial dinámico de los ejércitos ha disminuido hasta un nivel mínimo,

la fase intermedia ha terminado. La crudeza lógica y el cálculo dominan un campo de batalla en el que apenas quedan supervivientes.

Mucho queda por descubrir de la fase de apertura. La fase intermedia está básicamente dibujada, pero aún hay algunas zonas por delimitar. La fase final está totalmente abierta, y es aceptada por todo el mundo como básicamente un ejercido matemático. En el tablero apenas quedan piezas, y la imaginación se retira a un segundo plano. En su lugar, aparece la precisión de cálculo indispensable en esta fase técnica. No quiere decir que todo esté predeterminado. El resultado sigue siendo incierto y siempre existe la posibilidad de vencer al adversario. Con un juego de calidad en ambas partes, la fase final puede avanzar hacia una conclusión lógica, o se pueden infligir o reparar daños.

El final de la partida representa el tratado de las negociaciones tras el final de la batalla. Talleyrand, maestro de las fases finales, fue capaz de salvar a Francia de la desmembración en el Congreso de Viena (1814-1815), después de maniobrar hábilmente para que Napoleón fuera apartado del poder. Tras la caída de su líder, Francia era una nación ocupada y desacreditada, que apenas tenía esperanzas de influir en el Congreso que modeló Europa después de las guerras napoleónicas. Y aun así, Talleyrand consiguió dividir a las fuerzas aliadas vencedoras y crear nuevas alianzas que preservaron básicamente las fronteras territoriales de Francia. (Aunque tuvieron que redefinirse cuando Napoleón escapó del exilio y gobernó durante los famosos cien días previos a su derrota definitiva en Waterloo).

También puede darse la trayectoria opuesta. Hay pocas cosas más amargas que jugar una apertura potente, una fase intermedia brillante, y luego ver evaporarse la victoria por un movimiento equivocado en la fase final. Eso me pasó a mí nada menos que en el torneo por el campeonato del mundo contra Nigel Short de 1993 en Londres. En aquella ocasión tuve suerte, ya que a mi oponente le pasó lo mismo en la misma partida.

En la apertura tuve que batirme ferozmente en duelo contra una idea nueva que Short introdujo en esa fase inicial de la partida. La apertura acabó con una importante ventaja por mi parte, y en la fase intermedia conseguí resistir los intentos de mi rival de que las cosas volvieran a su cauce. Llegó la fase final con una considerable ventaja material por mi parte. La partida había quedado reducida a una torre para mi oponente, y una torre y dos peones para mí. (No se cuentan los reyes, que permanecen en el tablero hasta el final). Era una posición victoriosa y yo solo esperaba

que Short se rindiera, mi primer error. Ambos jugábamos los movimientos finales con el piloto automático, y tuvo que acabar la partida para que alguien me señalara que hacia el final ambos habíamos cometido errores garrafales. Aún con solo dos peones y dos torres en el tablero, resbalé y jugué un movimiento «natural» con mi peón, que permitió a mi oponente realizar una maniobra defensiva que le hubiera permitido acabar en tablas. Pero Short tampoco vio la oportunidad, y respondió con otro movimiento «natural», que al cabo de media docena de movimientos, le llevó a la derrota.

¿Cómo pudieron ambos, el campeón del mundo y el aspirante, cometer un error tan importante al final de la partida, pese a disponer de tan poco material en el tablero que pudiera confundirles? La aridez de la fase final, la falta de dinamismo, lleva a menudo a errores por falta de oportunidades. La fase técnica puede ser aburrida, porque hay pocas posibilidades para la creatividad, para el arte. El aburrimiento conduce a la complacencia y a las equivocaciones.

El juego de la fase final es binario: malo o bueno, con poco margen para el estilo. Los mejores jugadores de las fases finales se inspiran en los detalles, con la precisión adecuada. Puede que los grandes negociadores e incluso los grandes administradores posean dotes innatas para cumplir dichas tareas, igual que los artistas y los jugadores de ajedrez.

Los jugadores cautelosos, pacientes y calculadores brillan en la fase final. Tigran Petrosian y Anatoli Karpov, por ejemplo, eran mejores en esa fase de la partida que Boris Spassky y yo. Para jugadores al ataque, que se crecen con el dinamismo de la fase intermedia y la creatividad de la apertura, la esterilidad del final de la partida se convierte a menudo en un enemigo natural, aunque siempre hay excepciones.

TENDENCIAS DE LA FASE ELIMINATORIA

Intentar establecer categorías entre los mejores jugadores de la historia es una simplificación, puesto que obviamente tuvieron que ser excelentes en todo para llegar a la cima. Confieso claramente que mi destreza en la fase final no estaba a la altura de mis dotes para el juego de la fase intermedia y

la apertura. Karpov era mejor en las fases intermedia y final que en la apertura, aunque lo compensaba trabajando con preparadores muy bien escogidos.

Vladimir Kramnik, que me arrebató el título en 2000, puede considerarse la personificación de la última de las combinaciones posibles. Su preparación de las aperturas es excelente y brilla también en la fase final. Pero en el dinamismo de la fase intermedia es donde, siempre en un sentido relativo, la calidad de su juego no es tan consistente.

Podría ser interesante desglosar nuestras aptitudes y actuaciones personales de ese modo, tomándonos ciertas libertades y moviéndonos en el terreno de las generalizaciones. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes? ¿La creatividad en los preparativos? ¿La fluidez de la acción? ¿El cálculo de los detalles? ¿Hay alguna de esas áreas que nos asuste? Muchos jugadores dependen excesivamente de un aspecto o de otro, cosa que limita su progresión y su éxito. Un final de partida aceptable es mejor que una fase intermedia mediocre, pero, si no nos gustan las posiciones estáticas, puede que no nos demos cuenta de ello hasta que sea demasiado tarde. Debemos esforzarnos en descubrir y eliminar nuestros prejuicios.

Para mí, eso siempre se ha traducido en controlar mi ansia de acción y darme cuenta de cuándo podía resultar contraproducente. Mi gusto por la complejidad dinámica a menudo me llevó a evitar la simplificación, cuando quizá era la mejor opción. Esa tendencia sobrepasa los límites del tablero de ajedrez, donde mi instinto solía acertar. Dicha experiencia ha permitido que mi transición a la política fuera mucho más fluida. Me ha ayudado a reconocer el momento de dejar de usar los cañones y recurrir a la diplomacia.

NO LLEVAR UNA NAVAJA A UNA PELEA CON NAVAJAS

La transición entre fase y fase es a menudo inapreciable. Lo importante es no asumir aspectos de la posición que dependen demasiado de las características de una sola fase. Lo que nos beneficia en la intermedia puede perjudicarnos en la final, algo que sucede muy a menudo. También hay casos en los que un jugador opta por un tranquilo final de partida

técnico, y de pronto se da cuenta de que su oponente sigue en la fase intermedia.

En la undécima ronda de la Olimpiada de Ajedrez de Eslovenia de 2002, yo jugaba con las negras contra el jugador alemán de élite Christopher Lutz. La partida se redujo poco a poco a una posición sin reinas, y con solo tres piezas para cada jugador. Lutz desplazó sus caballos al extremo del tablero, donde quedaron atrapados en busca de insignificantes ventajas. En una fase final, esa pérdida temporal no hubiera sido un factor decisivo. Pero con sus piezas en el otro extremo, me di cuenta de que tenía la oportunidad de organizar un ataque a su rey, pese a contar con un material limitado.

Incluso cuando quedó claro lo que yo intentaba hacer. Lutz subestimó el peligro. Para él ya había llegado la fase final, y fue incapaz de volver a la mentalidad dinámica de la fase intermedia y reaccionar frente a la amenaza.

Subestimar los factores dinámicos es un error frecuente, no solo en la encrucijada del final de partida. Hay otra serie de problemas psicológicos característicos de esas transiciones clave entre fase y fase. Incluso un jugador bien preparado puede posponer el análisis crítico al principio de la fase intermedia. En la apertura pueden hacerse movimientos rutinarios que quizá nos conduzcan a desagradables sorpresas si nuestro rival está más atento a las líneas de ataque que nosotros. Es decir, si ya ha llegado a la fase intermedia, mientras nosotros seguimos con la mente en la apertura.

Esos errores en la transición tienen un paralelo en todas las áreas que implican planificación y estrategia, porque un buen estratega siempre tiene en cuenta las tres fases. ¿Qué clase de fase intermedia sucederá a la apertura que hemos jugado? ¿Es la que teníamos preparada? ¿Es el tipo de negociación, o batalla, o trabajo, o proyecto para el que nos hemos preparado?

Asimismo, debemos jugar la fase intermedia pendientes de la final. Si hemos sacrificado material para el ataque, es casi seguro que, si este fracasa en la fase intermedia, perderemos la final. ¿Existe un punto de retorno? Habrá un momento en el que todavía hay una oportunidad de actuar y quedarnos en una posición razonable.

El austríaco Rudolf Spielmann escribió que debíamos «jugar la apertura como un libro, la fase intermedia como un mago y la fase final como una máquina». Nuestro objetivo es realizar la transición entre fases de manera coherente, sin limitarnos a hacer lo correcto en cada una de ellas.

En el mundo real, dichas fases existen solo en nuestra mente, que las utiliza a modo de guías.

Es el momento de recopilar los resultados de todo este estudio y evaluación, y transformarlos en acción.

Robert James Fischer, EE.UU. (1943) Una brillante leyenda y un triste legado

Si le preguntamos a cualquiera en la calle por un jugador de ajedrez, lo más probable es que oigamos el nombre de Bobby Fischer. En 1972, mucho antes de internet y de las máquinas que juegan, cuando el ajedrez era aún un juego estrictamente humano, Fischer se convirtió en el jugador de ajedrez más famoso de toda la historia. Sus dotes para el ajedrez solo podían compararse con sus dotes para la controversia, una combinación ideal, o catastrófica, para la primera estrella occidental del ajedrez de la era de la televisión.

Fischer, criado en Brooklyn, fue un adolescente prodigio de primer orden. Tenía una increíble voluntad de ganar, una ética de trabajo incansable y una maestría técnica incomparable. Probablemente, muchas de sus actuaciones permanecerán en la memoria para siempre. Campeón de Estados Unidos a los catorce años; aspirante al título mundial a los dieciséis; vencedor del campeonato de Estados Unidas en 1963, con un tanteo perfecto de 11 a O; ganador de dos torneos de clasificación para el campeonato del mundo, con dos tanteos perfectos de 6 a 0; campeón del mundo, derrotó a Boris Spassky en Reykiavik, Islandia, en 1972. Sin apenas ayuda externa, el iconoclasta Fischer ascendió sin parar hasta arrancar la corona, de manos de los soviéticos, por primera vez desde 1948.

La partida de Reykiavik estuvo precedida de una atmósfera y una polémica perfectamente teatrales. Fischer no tenía intención de jugar; luego sí, luego no, luego estaba en el aeropuerto, no, no estaba... y así sucesivamente. Henry Kissinger llegó a telefonear a Fischer para que cumpliera con su deber patriótico. Incluso tras su llegada tardía a Islandia,

la diplomacia tuvo que emplearse a fondo, y Spassky hacer gala de su caballerosidad, para que el evento pudiera celebrarse.

Tras el inicio de la partida, las sorpresas continuaron. Fischer cometió errores garrafales y perdió la primera partida con las negras. Antes de la segunda partida, Fischer volvió a protestar por las condiciones de la sala, su pasatiempo favorito. Había demasiado ruido, decía, demasiadas cámaras. Finalmente, empezó la partida... ¡sin Fischer! Se negó a aparecer y perdió la partida. Perdía por O a 2 y parecía que finalmente el torneo se cancelaría. Tras heroicas negociaciones, el campeonato continuó, pero la partida número 3 no se jugó en el escenario, sino en un local de la parte trasera del edificio, destinado al tenis de mesa. Los espectadores solo pudieron ver a sus ídolos a través de una cámara de circuito cerrado. Fischer ganó aquella partida, su primera victoria sobre Spassky, continuó dominando el resto del torneo y obtuvo el título.

En aquel momento, Fischer tenía el mundo a sus pies. Era joven, guapo, rico, y estaba a punto de conseguir que el ajedrez fuera un deporte muy popular en Estados Unidos. Le llovieron ofertas de patrocinadores e invitaciones de todas partes, pero, excepto un par de apariciones en televisión, lo rechazó casi todo. Y luego, nada, Fischer dejó de jugar al ajedrez y no volvió a tocar un peón en una partida de verdad durante veinte años. Le retiraron el título en 1975, cuando no consiguió ponerse de acuerdo con la FIDE sobre las normas del siguiente torneo mundial. El aspirante, Karpov, fue coronado y Fischer se convirtió en un fantasma.

Constantemente corrían rumores sobre su paradero, rumores que afirmaban que reaparecería en cualquier momento para volver a dominar el mundo del ajedrez. Pero no fue hasta 1992 cuando Bobby Fischer, a punto de cumplir cincuenta años, grueso y barbudo, volvió a jugar al ajedrez. Fue un acontecimiento jubiloso y triste a la vez. Una oferta de muchos millones de dólares le convenció para que volviera a ponerse bajo los focos, para que jugara en la Yugoslavia dividida por la guerra una revancha contra Spassky, que estaba medio retirado y vivía en Francia. Como era de suponer, se jugó un ajedrez bastante oxidado, con algunos destellos de brillantez. Pero lo peor de todo fue que Fischer aparentemente no podía resistirse a lanzar comentarios antisemitas. Su frágil psique se había quebrado durante la larga temporada que pasó alejado del mundo del ajedrez, el único mundo que podía comprender.

Después del torneo desapareció otra vez, y reapareció en 2004, en un lugar aún más peculiar: un centro de detención del aeropuerto Narita de Tokio. El torneo de Yugoslavia había violado las sanciones de la Unión Europea y le retuvieron por viajar con un pasaporte caducado. De pronto, Fischer volvía a estar en los noticiarios. Después de ocho largos meses, los japoneses le devolvieron a Islandia, el escenario de su gran triunfo y donde sigue siendo muy querido.

Pese a su comportamiento y los giros peculiares de su vida, Fischer merece ser recordado por su inmensa contribución al ajedrez. Su permanencia en la cumbre fue desgraciadamente breve, pero brilló por encima de sus contemporáneos como un nuevo Paul Morphy. El éxito de Fischer y su carisma indeleble atrajeron al ajedrez a toda una generación de jugadores, sobretodo en Estados Unidos, donde se produjo un gran «boom Fischer». Yo tenía nueve años cuando el enfrentamiento Fischer-Spassky tuvo lugar, y mis amigos y yo seguimos las partidas con entusiasmo. Aunque sus víctimas fueron mayoritariamente soviéticas, Fischer tenía muchos adeptos en la Unión Soviética. Jugaba un ajedrez de indiscutible brillantez, pero también era admirado por su individualismo e independencia.

Acerca de Fischer: «Fischer siempre me impresionó de una manera especial, por la integridad de su carácter. Tanto en el ajedrez como en la vida. No acepta pactos». (Boris Spassky).

Según sus propias palabras: «Lo único que quiero hacen siempre, es jugar al ajedrez».

12. El proceso de toma de decisiones

Saber y hacer son dos cosas distintas

CARL VON CLAUSEWITZ

Todo lo que hemos analizado nos ha conducido hacia la toma de la mejores decisiones. Para que una estrategia se haga realidad, hay que tomar decisiones. Las evaluaciones se han convertido en resultados que deben conducirnos a decidir. Tras haber preparado, planeado, analizado, calculado y evaluado, hemos de escoger el rumbo de la acción.

Los resultados importan, por supuesto, y es difícil no estar de acuerdo con que el movimiento que hacemos sobre el tablero es menos importante que el método usado para llegar a ese movimiento. Los resultados son la respuesta que obtenemos en función de la calidad de nuestra toma de decisiones. Si seguimos los pasos adecuados y obtenemos una respuesta errónea, claramente nos hemos equivocado en algo. Aún así, no podemos depositar toda nuestra confianza en un único resultado, sea bueno o malo. Hacer las cosas de forma adecuada es importante, y es la razón por la que los profesores de matemáticas insisten en ver el trabajo de sus alumnos. Al fin y cabo podemos averiguar la x y resolver la sencilla ecuación de álgebra $5x = 20$, probando las posibles soluciones una tras otra, hasta que finalmente demos con una solución idéntica a la de la persona que simplemente divida 20 por 5.

Tomamos decisiones a todas horas del día, y son muy pocas las que requieren una preparación especial o el desarrollo de una estrategia específica. Pero sigue siendo importante ser consciente de si esas decisiones ininterrumpidas se corresponden o no con nuestras metas a largo plazo, con el objetivo global. Incluso las decisiones triviales sobre qué comeremos para desayunar implican que pensemos en nuestros planes para el resto del día, y quizá sean bastante descorazonadoras si estamos a dieta.

Puede que observar de cerca los medios y los métodos que empleamos no esté reservado únicamente para los directores ejecutivos y los políticos, o para aquellos cuyas decisiones afectan a muchísima gente. A nosotros nos preocupa, cuando menos, la calidad de las decisiones que afectan únicamente a nuestra propia vida y a las de nuestra familia y amigos.

LA FORMACIÓN DE UN ESCÉPTICO

Cuando pienso en mi propia formación como sujeto que decide, debo remontarme a mi infancia. Yo crecí en Bakú, Azerbaiyán, por entonces parte del inestable imperio soviético. Era la típica ciudad fronteriza imperial, un rico crisol de etnias, empobrecido en cierta forma por un idioma común y una cultura ruso-soviética dominante.

Mis propias raíces eran peculiares: una madre armenia, Klara Kasparova, y un padre judío, Kim Weinstein; lo que suele considerarse una combinación explosiva. La atmósfera doméstica era una mezcla del rígido pragmatismo de mi madre, enfrentado a la creatividad paterna. El resto del clan estaba compuesto por el hermano de mi padre, Leonid, y el primo de ambos, Marat, un famoso abogado de Bakú. Sus amigos eran básicamente profesores e intelectuales judíos que cuestionaban constantemente la versión oficial, y no solo la propaganda descarada del gobierno soviético. Para ellos, la sabiduría convencional debía ponerse en duda, sin límites, todo debía ser puesto en duda.

Ser un escéptico no significa necesariamente ser paranoico. Lo esencial es no dar nada por supuesto y cuestionar las fuentes de información, así como la información en sí misma. Tanto si seguimos las noticias en Fox News o en la CNN, debemos recordar que la forma en la que nos presentan la información tiene un motivo. ¿Por qué han incluido ciertos detalles y han eliminado otros? Pensar el porqué de que nos cuenten una historia puede ser más ilustrativo que la propia historia.

El escepticismo de mi madre procedía más del rigor científico que de la desconfianza. A ella no le interesaba enseñarme cómo pensar, únicamente que cuestionara todo lo que oía. El modo en que la educaron y su formación como ingeniera le enseñaron a buscar siempre los hechos

concretos de cada situación. Su padre era un ingeniero petrolero y un comunista recalcitrante, pero a ella le interesaban más las cuestiones prácticas que la ideología. Solíamos escuchar Radio Liberty y la Voz de América y recuerdo grandes discusiones con mi abuelo Shagen, a quien no le gustaban los puntos de vista críticos con el Estado. Había dedicado toda su vida a construir el comunismo; las graves restricciones de alimentos de finales de la década de 1970 le provocaron un profundo desencanto.

Entre esos extremos, yo crecí leyendo muchos libros y haciendo muchas preguntas. Tras la muerte de mi padre cuando tenía siete años, viví con la familia de mi madre. Cuando empecé a tener reconocimiento público en el mundo del ajedrez, me pareció natural adoptar el apellido materno. Por otro lado, mi profesor, Mijail Botvinnik, también de procedencia judía, me dijo que mis posibilidades de éxito aumentarían si no me apellidaba Weinstein.

El apellido de mi padre provocó un gracioso malentendido la primera vez que acudí al Palacio de Pioneros para jugar al ajedrez. A mi primer preparador, Oleg Privorotski, le encanta contar esta anécdota, que ha trascendido con el tiempo. Cuando me vio por primera vez en el club de ajedrez de los Pioneros, entendió mal mi apellido, y comentó que «Bronstein» era un buen nombre para jugar al ajedrez. Después de todo, el gran maestro soviético David Bronstein aspiró al título mundial en 1951. Mi tío Leonid dijo que tras mi primera sesión, Privorotski dio un salto y gritó: «¿Otro Bronstein, desde luego! ¡Aquí nunca hemos tenido un talento parecido!». Debió de ser en ese momento cuando se aclaró el malentendido de mi apellido.

PROCESO VERSUS SATISFACCIÓN

Los procesos por los que pasamos hasta llegar a una conclusión tienen poco que ver con el contenido de las propias decisiones. La pregunta matutina «¿Fruta o cereales?» está muy lejos del ámbito de las decisiones que cambian el mundo, como las que se toman en la Casa Blanca o en los campos de batalla del mundo. Y, sin embargo, todos los individuos utilizan el mismo proceso para todas las decisiones que tienen que tomar. Si

tenemos malos hábitos y pautas negativas al tomar decisiones en el trabajo, haremos lo mismo en casa. Cualquier cambio que hagamos tendrá su repercusión en todas las facetas de nuestra vida.

En consecuencia, nuestra forma de tomar decisiones puede ser apropiada para un aspecto de nuestra vida, pero no para otro. Mi estilo en el tablero de ajedrez siempre fue agresivo y dinámico, y eso se puede trasladar directamente a mis incursiones en la política ajedrecística y los negocios con, todo hay que decirlo, mucho menos éxito. Ahora que dedico todo mi tiempo a la política nacional e internacional, muchos expertos se han preguntado si mi tendencia a no hacer prisioneros tiene futuro en el contexto de la negociación.

Tengo varios motivos para no estar demasiado preocupado por eso. En primer lugar, la vida política en la Rusia de hoy está muy lejos del ideal democrático del debate y el respeto mutuo. Cualquiera que se oponga a la administración del presidente Putin no tiene ninguna posibilidad de negociar en absoluto. Unir a la gente es el único método eficaz para enfrentarse a la tiranía inminente, y conseguir que la gente se una requiere ser capaz de mantenerse firme frente a las presiones. Por ese motivo, mi naturaleza combativa sigue siendo muy necesaria.

En segundo lugar, ahora que he abandonado el ajedrez de competición tengo más libertad para procurar que mi instinto evolucione hacia métodos más adecuados a mis nuevos proyectos. Sería imposible tratar de saltar desde la experiencia del atacante de ajedrez hasta el encantador político sin esta beneficiosa transformación. Cuando pienso en mi naturaleza esencial como persona y trato de

cambiar drásticamente, lo hago de acuerdo con las necesidades de mis nuevas actividades. Este cambio se produce de forma natural pero requiere ser consciente de la línea de actuación que marcan tales necesidades y, si es necesario, corregir su curso.

La razón de que jugase un ajedrez agresivo y creyera que no era necesario tomar un desvío es que era un ganador. Trabajaba sin descanso y solo necesitaba efectuar pequeños ajustes cuando la situación lo requería. Sabía lo que quería y quería hacerlo bien, por eso seguí mi instinto. Tratamos de adaptar nuestro estilo natural a lo que hacemos (y viceversa) porque al final la realidad objetiva, vencer, triunfar, es lo más importante.

Ahora, en política, los movimientos que he de hacer no concuerdan tan perfectamente con mi carácter como lo hacían cuando jugaba al ajedrez.

Esta es otra lección que he aprendido del ajedrez: la flexibilidad es la prioridad máxima. Hay que hacer lo necesario para ganar, pero no se puede ganar cada partida practicando un juego agresivo. Hay que estar preparado para jugar un final aburrido así lo dicta la estrategia. Y en la política necesito trabajar a favor de la unión de la ciudadanía y tener una visión del conjunto. Así pues, el proceso de toma de decisiones que he seguido a lo largo de mi carrera ha de adaptarse a esta nueva fase de mi vida. La flexibilidad de nuestro enfoque es tan decisiva como el proceso mismo.

¿CUÁNTA INFORMACIÓN ES DEMASIADA?

¿De qué modo examinamos nuestro propio proceso de toma de decisiones para poder corregirlas si es necesario? En primer lugar, hay que distinguir entre información y proceso. Puede que pongamos un énfasis excesivo en la recopilación de datos y su análisis. Personas inteligentes con la información correcta también pueden llegar a conclusiones erróneas si trabajan con esos datos de forma equivocada.

Más no es siempre mejor cuando se trata de recabar información. No solamente nos arriesgamos a diluir la calidad de la información por querer abarcar demasiado, no hay que olvidar que el tiempo es un factor a tener en cuenta. Si no existen otras diferencias sustanciales, hay pocas opciones que no resulten mejores, si las tomamos antes que después.

En el ajedrez, abarcar demasiado consiste en considerar todos los movimientos posibles, en lugar de reducir sensiblemente las opciones prácticamente desde el principio. Analizar absolutamente todas las posibilidades es un lujo que no podemos permitirnos en el limitado territorio del tablero, donde puede haber cinco o seis movimientos razonables en una posición determinada, aunque lo normal es que no haya más de dos o tres.

Limitar desde el inicio el alcance de nuestras investigaciones es nuestro primer deber. La experiencia y los cálculos preliminares nos permiten reducir las opciones casi inmediatamente. Solo cuando esas opciones iniciales no parezcan apropiadas tras realizar ciertos análisis podemos intentar volver atrás y buscar nuevas opciones para el primer

movimiento. Una compañía que escoge un proveedor nuevo empieza con unos cuantos candidatos posibles y los investiga. Una vez obtenidos y evaluados los resultados puede escoger entre uno de ellos, o proseguir su búsqueda y considerar otras alternativas.

Empezar de nuevo implica una pérdida de tiempo importante, y suele ser una opción psicológicamente ardua. Nos vemos obligados a admitir que nuestras premisas iniciales quizá estaban equivocadas, y no tenemos ninguna garantía de que la siguiente serie de alternativas resulte mejor que la primera. Ello nos conduce a dos modelos de decisión opuestos, pero igualmente destructivos. 1) Escoger cualquier camino que haya sido examinado a fondo, simplemente porque lo conocemos mejor. 2) Dejarnos llevar por los nervios y optar por lo nuevo y desconocido, visto que las opciones iniciales no sirven.

El primero es como el viejo chiste del hombre que busca su cartera donde hay luz, en lugar de donde la ha perdido. Lo malo conocido nos resulta más cómodo que lo desconocido; en algunos casos es la única opción posible. Si no tenemos tiempo para evaluar las otras opciones, es preferible equivocarse con algo conocido que lanzarse a ciegas al vacío con la esperanza de aterrizar en una nube.

Lo cual describe la segunda trampa, prescindir de nuestros análisis y optar por la opción inédita en el último minuto. Este comportamiento es muy común incluso en el disciplinado mundo de los maestros de ajedrez, que valoran tanto el análisis. Obviamente, si las alternativas disponibles que hemos examinado nos conducen a la catástrofe, no perderemos nada si probamos algo nuevo. Pero el optimista que todos llevamos dentro puede sentirse atraído por esos arrebatos de fe, incluso cuando los caminos ya conocidos no conducen al fracaso. La misma naturaleza humana nos lleva a olvidar la cantidad de ocasiones en las que tal comportamiento ha resultado catastrófico en favor de las pocas veces que ha acabado de manera brillante.

Yo mismo no soy una excepción de esa norma. Fácilmente me vienen a la cabeza varias ocasiones en las que mi tren mental se salió de la vía en el último minuto. Por supuesto que el tiempo que pasamos analizando otros movimientos también contribuye a nuestra comprensión general de la posición, y posibilita que podamos, efectivamente, tropezar con algo distinto. El problema será que tendremos que decidir si la nueva inspiración es mejor que las líneas que ya hemos analizado.

Por eso es crucial tener al menos dos opciones en la cabeza desde el principio, y tiempo suficiente para considerarlas ambas. Dedicarnos a investigar más profundamente es otra alternativa, pero que puede dejarnos sin tiempo suficiente para analizar ninguna más, de modo que quedemos atrapados entre dos pautas negativas. Cuando nos demos cuenta, ya será demasiado tarde, ya no tendremos tiempo.

¿Escogemos un modo de hacer las cosas y lo mantenemos a toda costa? ¿Repasamos brevemente diferentes opciones y escogemos una impulsivamente? ¿Resistimos la necesidad de empezar desde cero cuando disponemos del tiempo suficiente? Debemos encontrar un equilibrio entre decidirnos demasiado pronto y no decidirnos nunca, hasta que ya sea demasiado tarde. No es necesario subvertir nuestra forma de pensar, aunque sea posible hacerlo. Si somos conservadores por naturaleza, tenderemos a la primera opción. Si somos impulsivos, escogeremos de acuerdo con el segundo modelo. Nuestro objetivo es tener en mente cuáles son nuestras tendencias, para controlarlas. Si somos prudentes, debemos asegurarnos de detenernos un momento a considerar un par de opciones nuevas, antes de llevarlas a cabo. Si somos imprudentes, debemos forzarnos a seleccionar y reducir las opciones desde el principio. Recordando que en ambos casos ello requerirá un poco de tiempo extra, al menos hasta que adquiramos el hábito y desarrollemos un estilo más equilibrado.

Por supuesto, todos podemos actuar de un modo u otro según la ocasión; no existe una receta universal sobre el número de opciones a considerar, o hasta qué punto hay que analizar una alternativa u otra. Lo mejor que podemos hacer es conseguir el tiempo y la oportunidad de tomar la mejor decisión.

EL ASPIRANTE MUEVE, Y RECORTA EL ABANICO DE OPCIONES

Un instrumento que podemos usar para disciplinar nuestra forma de pensar es lo que los jugadores de ajedrez llaman movimientos del aspirante. Como hemos dicho antes, en el ajedrez se produce rápidamente una ramificación de factores; prever un par de movimientos puede llevarnos a cientos de miles de posiciones posibles, cada una de las cuales dará como

resultado una cadena de causa efecto que hay que analizar detenidamente. Todo movimiento tiene varias respuestas posibles que debemos calcular, más luego las respuestas a dichos movimientos, y así sucesivamente.

Solo excepcionalmente, las cosas se facilitan por la presencia de lo que llamamos un movimiento forzoso, cuando no existe más que una alternativa que no nos lleve al desastre; como, por ejemplo, cuando un jugador pone en jaque al rey rival, atacándolo directamente, cosa que limita terriblemente el número de respuestas, porque el rey no puede permanecer en jaque. Incluso en ese caso puede haber varias opciones. La pieza atacante puede ser capturada, una pieza de la defensa puede interponerse entre la atacante y el rey; o el rey puede huir.

Cuando se multiplican tan rápidamente las posibilidades, es esencial limitar el número de movimientos del aspirante desde el principio, y en todos y cada uno de los movimientos. El abanico de opciones de «si esto, entonces aquello» debe recortarse de forma drástica o nunca profundizaremos lo suficiente en nuestro análisis para obtener algún resultado útil. Como de costumbre, nos enfrentamos al equilibrio entre la amplitud y la profundidad. Examinar cinco opciones distintas profundizando en dos movimientos no es ni mejor ni peor que considerar solamente dos opciones y analizar cinco movimientos; depende del problema, de la posición que tengamos entre manos.

Una situación estratégica sin crisis inminente nos anima a ampliar nuestro razonamiento, a considerar una amplia variedad de situaciones. Una estudiante que considera a qué universidad debe ir no escoge solo un par de ellas y las analiza exhaustivamente. Lo lógico es que, en primer lugar, considere un amplio número de posibilidades. Más adelante, una vez reducidas las opciones, podrá compararlas más a fondo.

Pero cuándo hay que ser muy preciso y el tiempo es esencial, a menudo es conveniente seleccionar un reducido número de candidatos y examinarlos a fondo. Es lo que llamamos una situación límite, cuando cualquier desliz puede ser fatal. La clave consiste en darse cuenta de la posición en el que nos encontramos, antes de seleccionar las opciones. ¿Con cuánto tiempo de análisis contamos? ¿Hasta qué punto es precaria la situación? ¿Estamos en un «todo o nada», «correcto o erróneo», o podemos escoger entre varias alternativas en función de nuestro estilo? Es cierto que a veces no conocemos la respuesta a esas preguntas antes de ir un poco más

allá, pero normalmente nuestra intuición nos lo dirá, si nos tomamos la molestia de preguntárselo.

EJERCITAR NUESTRA INTUICIÓN

La intuición y el instinto constituyen la base de nuestras decisiones, especialmente de las decisiones inmediatas que conforman nuestra cotidianeidad. No necesitamos analizar por qué giramos a la derecha y luego a la izquierda de camino al trabajo, simplemente lo hacemos. Un jugador de ajedrez puede detectar un simple jaque mate en tres movimientos sin dudarlo, aunque nunca haya estado en esa posición en su vida. Dependemos de esos modelos, igual que dependemos de nuestro sistema orgánico para seguir respirando. No somos como las ballenas, que han de pensar cada vez que respiran.

No queremos analizar todas las decisiones que tomamos, de modo que nos dejamos llevar por unas pautas que son fruto de la experiencia. Son atajos que no tienen vuelta atrás, siempre que se limiten a las funciones básicas. Los problemas aparecen cuando empezamos a confiar en esos modelos para opciones vitales más sofisticadas. Ello reprime la creatividad y nos conduce a una actitud de «un enfoque único» para tomar decisiones, y a aplicar los mismos modelos y soluciones de manera forzada para todos los problemas a los que nos enfrentamos.

Es difícil que nos demos la oportunidad de resolver los problemas de modo creativo si los afrontamos con soluciones repetitivas. Nuestros instintos se entumecerán poco a poco si todos los análisis acaban con la misma conclusión, una y otra vez. Lo que debería ser una búsqueda de la excelencia y la mejor solución acaba transformándose en una mentalidad de «eso ya me sirve». Hemos de luchar por mantener la frescura, de manera que podamos seguir fiándonos y mejorando nuestro instinto, en lugar de caer en la rutina mental. Jack Welch, de la General Electric, le dio a un alto directivo de una división de GE que no funcionaba bien un mes de vacaciones para que pudiera volver y «comportarse como si llevara cuatro años sin dirigirla». Muchas compañías utilizan regularmente un sistema de rotación de ejecutivos, o programas por los que los altos ejecutivos se

trasladan a otras divisiones, para poder analizar los problemas con una mirada nueva.

Ese deseo de observar las cosas desde fuera puede parecer contradictorio, ya que estamos hablando de la importancia de la experiencia y el conocimiento. Como suele suceder, se trata de encontrar ese elusivo punto medio que sea compatible con nuestros instintos naturales. Hemos de estar preparados para reconocer nuestros propios errores en el proceso de toma de decisiones, y reestructurarlo si es necesario. Si no nos mantenemos alerta, los límites empezarán a desdibujarse y dejaremos de ver las diferencias sutiles, diferencias que pueden ser decisivas en los momentos cruciales.

Con la inmensa cantidad de decisiones que tomamos al día, incluso las pequeñas mejoras y modificaciones de nuestros métodos supondrán una enorme diferencia acumulativa. Es como hacer una pequeña mejora en una cadena de montaje que ahorra unos segundos en la producción de cada coche.

Las ramificaciones importantes del abanico de posibilidades requieren una atención especial. Son esos desvíos en el camino que no nos permiten volver atrás. En el ajedrez, el viejo dicho que dice «los peones no pueden retroceder» es algo más que una simple afirmación obvia. Si coloco mi alfil en una casilla equivocada, más adelante podré cambiar de opinión y hacerlo retroceder; lo mismo que con cualquier otra pieza. Pero los peones solo pueden moverse en una dirección, hacia delante. A menudo hablamos de «movimientos comprometedores», normalmente capturas, u otros movimientos que modifican la posición de forma irrevocable. Los movimientos de los peones siempre tienen esas características, por lo que han de pensarse muy detenidamente.

Las normas en la vida no son tan claras como en el ajedrez; no siempre sabemos cuándo una decisión nos traerá consecuencias irreversibles. En presencia de una crisis, a veces la decisión es obvia, pero en ocasiones debemos actuar por instinto. Siempre vale la pena preguntarnos si seremos capaces de cambiar de rumbo si nuestra decisión resulta equivocada. ¿Qué alternativas tendremos si las cosas salen mal? ¿Hay alguna alternativa que nos permita mantener las opciones abiertas?

Esta mentalidad requiere que seamos capaces de superar el deseo de liberarnos de la tensión. Muchas decisiones erróneas se derivan simplemente de nuestro deseo de dar por terminado el proceso, y evitar las

presiones de la toma de decisiones. Esa precipitación es fatal, y conduce a equivocaciones evitables que ¡debemos resistir! Si no obtenemos ningún beneficio por tomar la decisión inmediatamente, ni ninguna desventaja por posponerla, debemos dedicar tiempo a mejorar nuestra evaluación, a reunir más información y considerar otras opciones. Como dijo Margaret Thatcher: «He aprendido una cosa de la política. A no tomar decisiones hasta que no haya que hacerlo».

Como siempre, mi tendencia natural me ha llevado a equivocarme por fiarme demasiado de la intuición y el optimismo. Las decisiones originadas por una forma de pensar positiva pueden no ser en absoluto más acertadas que las decisiones prudentes, pero lo que es seguro es que nos permiten aprender más de nuestros errores. Con el tiempo, nuestras decisiones serán más precisas y a la vez ejercitaremos nuestra intuición y habilidad. A la mayoría nos gusta más actuar, satisfacer la necesidad humana de forzar los limites. F. Scott Fitzgerald escribió: «La vitalidad demuestra no solamente la habilidad para persistir, sino la capacidad de empezar de nuevo». Si nos equivocamos y hemos de empezar otra vez, debemos hacerlo. Esa vitalidad no solamente afecta a la calidad de vida; seguir motivado e implicado en el proceso de toma de decisiones es crucial para mejorarlo. Una de las mejores formas de hacerlo es tomar la iniciativa, que nos presiona de manera positiva a desafiar a la competencia. Me gusta decir que el atacante siempre tiene ventaja.

Aaron Nimzowitsch, Letonia/Dinamarca (1886-1935) Savielly Grigorievich Tartakower, Rusia/Francia (1887-1956) Richard Reti, Checoslovaquia (1889-1929) Los hipermodernistas exploraron nuevos horizontes

En los debates sobre la historia del ajedrez se suele hablar de «escuelas de ajedrez». Cada período histórico, que ha vivido su propia evolución respecto a la forma de jugar recibe inevitablemente una etiqueta fácil de recordar, a veces el nombre del jugador estrella dela época. La etapa de

hegemonía de la escuela hipermoderna en la década de 1920 merece absolutamente esa distinción.

El fundador del movimiento hipermodernista fue Aaron Nimzowitsch. Ocasionalmente apodado «Nimzo», cuya personalidad y cuyo juego eran tan complejos como su apellido. Iconoclasta hasta la médula, Nimzowitsch revolucionó completamente el ajedrez con sus partidas y sus, hoy todavía famosos, textos. Cuestionó el antiguo principio fundamental, según el cual el centro del tablero debía ocuparse y quedar en manos de los peones, el equivalente a decir que el campo de batalla debía estar dominado por la infantería. Nimzowitsch demostró que en lugar de ofrecer esos blancos en el centro, las casillas del centro podían atacarse desde lejos, desde los flancos. Ese fue el principio fundamental del hipermodernismo.

Gran parte del proselitismo heterodoxo de Nimzo consistió en oponerse a las enseñanzas tradicionales de uno de los jugadores estrella de la época, el alemán Siegbert Tarrasch. El dogmático y el rebelde polemizaron en una batalla de ideas, palabras y movimientos que se prolongó durante décadas. Tarrasch decía que los inusuales movimientos de Nimzowitsch eran «feos», mientras que Nimzowitsch sostenía que la «belleza» de un movimiento de ajedrez no radica en su apariencia, sino en la idea que hay detrás.

Hoy día se siguen editando algunos textos clásicos de Nimzowitsch. El sistema defensivo que lleva su nombre sigue siendo uno de los preferidos por muchos jugadores de todos los niveles. Esa «defensa Nimzo-India» es solo una más, entre las muchas ideas importantes que aportó sobre la apertura.

La efectividad y total osadía de aquellos métodos nuevos rápidamente atrajeron a otros jugadores experimentales. Uno de ellos fue Savielly Tartakower, un maestro original que cosechó muchos éxitos, y a quien hoy día se recuerda sobre todo por sus numerosos comentarios ocurrentes sobre el juego. (Su inmortal frase, «Nadie ha ganado nunca una partida de ajedrez retirándose», se utiliza siempre para alentar el espíritu de lucha en una posición poco prometedora). Durante su peculiar vida, viajó y escribió mucho. Sus eclécticas contribuciones incluyen una apertura del flanco poco convencional, a la que llamó «el Orangután», porque la puso en práctica después de una visita al zoológico de Nueva York. La acuñación del término «hipermodernismo» también se atribuye a Tartakower.

De ascendencia polaca, Tartakower lideró con entereza al potente equipo nacional en varias olimpiadas de ajedrez durante la década de 1930, pese a no haber vivido nunca en Polonia, ni hablar polaco. Luchó con la Resistencia francesa durante la Segunda Guerra Mundial y posteriormente jugó en representación de Francia, su patria adoptiva.

La naturaleza polemista de Tartakower se puso de manifiesto en el tablero, donde experimentó constantemente con sistemas considerados poco valiosos por la mayoría. Eso también formaba parte de su credo hipermoderno: desafiar los conocimientos convencionales. ¿Sería demasiado osado decir que no fue una coincidencia que artistas experimentales como Pablo Picasso y Marcel Duchamp crearan la vanguardia en el mundo del arte en la misma época?

Tartakower decía de Richard Reti que «representaba a Viena sin ser vienés; (y) nació en la vieja Hungría, aunque no hable húngaro». Reti fue uno de tantos jugadores cuyos orígenes son difíciles de precisar dado que hicieron su aparición antes de que se recompusiera el mapa de Europa del Este tras la Primera Guerra Mundial. Reti desarrolló e incorporó ideas del hipermodernismo a su juego, y documentó la evolución del movimiento en sus libros.

Reti fue también un gran creador de pasatiempos y rompecabezas de ajedrez, algunos de los cuales se han convertido en ejemplos famosos de la tradición popular del juego. Como en el caso de Tartakower, los resultados de sus torneos nunca le llevaron al campeonato del mundo, pero consiguió cierta inmortalidad por acabar con los ocho años de imbatibilidad de José Raúl Capablanca en 1924. Y no solo eso, Reti consiguió esa victoria con el sistema de juego hipermoderno que sigue llevando su nombre.

Acerca de Nimzowitsch: «Le gustan muchísimo los movimientos de apertura feos» (Siegbert Tarrasch).

Acerca de Tartakower: «Lo que realmente le hizo excepcional fue su fascinante personalidad. Si Tartakower participaba, el torneo tenía vida y color (Hans Kmoch).

Acerca de Reti: «Reti es un tipo de artista brillante, que no se bate tanto con sus adversarios como consigo mismo, contra sus propias ideas y

dudas: (Tartakower).

Nimzowitsch según sus propias palabras: «¿Por qué tengo que perder contra este idiota?» (atribuido a él).

Tartakower según sus propias palabras: «Una partida de ajedrez se divide en tres fases: la primera, cuando confías que dispones de la ventaja: la segunda, cuando crees que tienes la ventaja, y la tercera, ¡cuando sabes que vas a perder!».

Reti según sus propias palabras: «E| concepto mismo del ajedrez y el desarrollo de la mente ajedrecística describen la imagen de la lucha intelectual de la humanidad».

13. La ventaja del atacante

Incluso las balas temen a los valientes.

REFRÁN RUSO

Equiparar el mundo del tablero con la vida real tiene sus riesgos. Aunque nos pongamos de acuerdo en el lenguaje e identifiquemos paralelismos útiles, lo que sirve para el ajedrez puede no ser apropiado en otras áreas, aun cuando resulte también eficaz fuera de los sesenta y cuatro escaques. Personalmente, estoy muy familiarizado con el ejemplo más claro de ese doble rasero: la agresividad.

Como he dicho, mi capacidad para moverme en política se puso en duda a causa de mi agresivo estilo ajedrecístico. Si el atacante nace, no se hace, ¿Cómo me desenvolvería yo en un entorno en el que el ataque no es eficaz? En primer lugar, todos tenemos capacidad de adaptarnos a las situaciones nuevas. En segundo lugar, ¿realmente es un error ser agresivo? ¿Realmente no es eficaz, o simplemente es impopular señalar que ser agresivo en política da tan buenos resultados como en los negocios y en otros terrenos de la vida como en el ajedrez?

Fui haciéndome cada vez más consciente de esa paradoja de la sabiduría convencional a medida que ascendía de categoría en el mundo del ajedrez. Las revistas especializadas se congratulaban de mi «ajedrez agresivo» y mis «violentos ataques»; términos que tienen una connotación especial, casi siempre positiva, en el mundo del deporte. Queremos que haya atacantes agresivos en nuestros equipos favoritos, aunque no deseemos que se muden a nuestro barrio.

Recibí cierta dosis de conocimientos sobre el asunto en 1980 cuando a la edad de diecisiete años conseguí un puesto en el poderoso equipo olímpico de ajedrez de la Unión Soviética por primera vez. El torneo se celebró en Malta y en el viaje de vuelta, con las dos medallas de oro que conseguimos tras batirnos duramente con los húngaros, nos quedamos dos

días en Roma. La media de edad de mi equipo doblaba la mía, y teníamos en mente planes muy distinto para aquellos días libres. Los demás aprovecharon la oportunidad para hacer un poco de turismo, incluída una visita al Vaticano. Yo fui a ver El imperio contraataca, que no podía ver en Rusia. Desconozco el alcance de la orientación espiritual que recibieron mis compañeros en el Vaticano, mientras yo veía a Yoda entrenar a Luke Skywalker para «la ira, el miedo, la agresividad; ellos son el lado oscuro de la Fuerza». Para ser sincero, a los diecisiete años me sentía muy identificado con la impaciencia de Luke frente a una perspectiva tan pasiva. ¿No debía ir en busca de Darth Vader y proteger a sus amigos?

El doble rasero a veces no funciona. Se considera apropiado describir el estilo de gestión de un directivo como agresivo, en un sentido positivo. Pero lo que se le permite a Júpiter no se le permite al buey. El empleado medio no puede ser agresivo y, en según qué ámbitos, incluso la ambición puede ser sospechosa. Alguien que quiere progresar de forma demasiado evidente, puede recibir críticas por acaparar la atención o, peor aún, ser tachado de «individualista».

Al mismo tiempo, se han puesto cada vez más de moda una serie de eufemismos: ahora usamos «proactivo», que al menos a mí me parece un sustituto frío y de segundo orden. En mi diccionario también aparece «positivo», «entusiasta» y «enérgico», así como un barbarismo poco serio gung ho, que irónicamente significa «trabajar juntos» en mandarín.

AVIVAR EL FUEGO DE LA COMPETITIVIDAD

¿Quién participa en una carrera deseando quedar el segundo? ¿Quién crece queriendo ser vicepresidente? Poner límites a nuestra ambición limita nuestros logros. Tener una filosofía agresiva también implica ser agresivo con nosotros mismos. No se trata de ser un tipo agradable o no; se trata de desafiarnos constantemente a nosotros mismos, a nuestro entorno y a quienes nos rodean. ES lo contrario de . complacencia física y moral.

Los deportistas, sean hombres o mujeres, siempre hablan de retarse a sí mismos y de la necesidad de jugar al máximo nivel, sin preocuparse de sus rivales. Hay algo de cierto en todo ello, aunque personalmente me parece

un poco falso. Pese a que cada uno tiene sus propias formas de motivación, nos gusta competir, y eso significa vencer a alguien y no solamente conseguir un logro personal. Preguntémosle al atleta olímpico que bate su récord personal, o incluso el récord mundial, pero queda a pocos segundos del primero, cómo se siente. No nos sorprenderá que nos diga que cambiaría una décima de segundo por la medalla de oro en lugar de la de plata.

Todos nos esforzamos, corremos más, si sabemos que alguien nos pisa los talones. Algunas de mis mejores actuaciones son fruto de una reñida competición, que en ocasiones provocó un peculiar efecto estadístico en algunos de mis rivales. En algunas de mis victorias durante los torneos, otros jugadores de élite consiguieron la mejor actuación de sus carreras y acabaron en segundo o tercer puesto. Igual que los perros de carreras corren mucho más aprisa detrás de un «conejo», nosotros nos esforzamos en alcanzar metas más altas si tenemos un objetivo en el que centrarnos, un competidor que avanza zancada a zancada a nuestro lado, hacia la línea de meta.

De 1999 a 2001 gané el torneo de Wijk aan Zee tres veces consecutivas. Viswanathan Anand quedó en segundo lugar en todas las ocasiones, dos de ellas empatado con otros jugadores. Mi primera victoria, en 1999, fue una de mis mejores actuaciones en toda mi carrera. Gané ocho de las trece partidas, incluyendo las siete primeras consecutivamente, y solo perdí una. Anand intensificó sus ataques hacia el final del evento, y quedó solamente a medio punto, un mínimo margen que me permitía ganar.

Desde una perspectiva estadística, pensando únicamente en sus victorias y derrotas en lugar de en el podio, fue probablemente la mejor actuación de la carrera de Anand. Y, sin embargo, dudo que para él aquel fuera uno de sus mejores torneos. Anand ha ganado mucho torneos importantes y, como buen competidor que es, valora esas victorias más que quedar segundo, por muy bien que haya jugado.

Quedar el segundo es desde luego mejor que quedar tercero; muchísimo mejor que quedar el último. Obviedades como que ganar es «lo único» que cuenta son tan banales como las que afirman que ganar no importa en absoluto. Lo que nos importa es cómo desarrollar nuestro propio sistema de agresividad controlada para hacer mejor lo que hacemos. La agresividad en ese contexto significa dinamismo, innovación, mejoras, valor, riesgo, y el propósito de pasar la acción. Hemos de aprender la

importancia de desequilibrar la situación y tomar la iniciativa. Para hacer una tortilla hay que romper unos cuantos huevos.

QUIEN LLEVA LA INICIATIVA NO SUELE PENSÁRSELO DOS VECES

Hemos tratado con anterioridad el concepto de llevar la iniciativa que forma parte del éxito del ataque. Cuando nos toca mover y creamos la acción en lugar de reaccionar, controlamos el rumbo de la partida. Nuestro oponente ha de reaccionar, lo cual significa que sus movimientos son más limitados y, por lo tanto, más predecibles. Desde esa posición de liderazgo, podremos prever y seguir controlando la acción. Mientras sigamos amenazando y presionando, conservaremos la iniciativa. En el ajedrez, eso finalmente conduce a un ataque que no tiene contestación posible. En los negocios lleva a una mayor cuota de mercado. En las negociaciones conduce a un acuerdo mejor. En la política, a un aumento de votos. En todos los casos crea un círculo positivo de auténtica y mayor calidad, más la percepción de una mejora del estatus y una victoria inminente, beneficios tanto tangibles como intangibles. Esa es la ventaja del atacante.

Una vez que tenemos la iniciativa, debemos explotarla y alimentarla constantemente. Wilhelm Steinitz decía que el jugador con ventaja está obligado a atacar o perderá esa ventaja con toda probabilidad. Se trata de un factor dinámico que puede desaparecer en un instante. Llevar la iniciativa puede reportarnos beneficios materiales; o puede verse incrementada con una iniciativa cada vez más evidente, hasta el punto de que el rival sencillamente no pueda aguantar más y sucumba ante nuestro ataque.

Eso no significa necesariamente agrupar nuestras fuerzas en una única maniobra aplastante. Eso puede funcionar, pero no existe un equivalente en la vida real (ni en el ajedrez) a la Estrella de la Muerte de La guerra de las galaxias, un arma capaz de destruirlo todo y a cualquier resistencia. Nuestros rivales reaccionarán y prepararán sus defensas, de modo que debemos emplear la iniciativa de un modo creativo sin perder la perspectiva de cómo organizar la victoria. Un ataque no tiene por qué ser o todo o nada, ni un ataque relámpago. La presión constante puede ser muy eficaz, hasta el

punto de crear debilidades a largo plazo en la posición de nuestro rival que nos den la victoria final. Una de las cualidades de un buen atacante es sacar el máximo partido de una posición sin precipitarse e intentar alcanzar lo inalcanzable.

Ir un paso por delante significa que podremos mantener desestabilizado a nuestro rival, movernos y cambiar para incidir en sus puntos débiles. Quien se defiende tendrá que correr a cubrir los huecos, pero ello le acabará resultándole imposible si está sometido a una presión continua. Moverse para cubrir una brecha creará una nueva, hasta que alguna se abrirá y dejará pasar al atacante. En el ajedrez existe el «principio de las dos debilidades». Es poco probable ganar una partida contra un jugador potente con un solo punto de ataque. En lugar de centrarnos en un solo objetivo, debemos aprovechar la presión para provocar más puntos débiles.

De modo que, en gran parte, la iniciativa es movilidad, flexibilidad y elusión. Si dirigimos el ataque de nuestras fuerzas contra un punto, podemos quedar tan atrapados como el defensor. Incluso el ataque de los aliados en el Día D, la Operación Overlord, la mayor invasión por mar de la historia, conllevó muchas maniobras de distracción que confundieron a los nazis, incapacitándoles para preparar su defensa. Además de otras técnicas tradicionales, los aliados llegaron

a construir un auténtico ejército de ficción al estilo de Hollywood, con instalaciones y equipamiento, para engañar al enemigo y hacerle creer que la capacidad de los invasores era el doble de la real.

El rival de un jugador agresivo probablemente se pondrá nervioso y perderá la partida. Cualquier amenaza o debilidad evidente confundirá su mente. Por muy segura que parezca su posición, tenderá a centrarse en la posibilidad de perder material, en la perspectiva de la derrota. Ello influirá inevitablemente en su actitud y en su modo de razonar; cambios de los que podremos beneficiarnos.

ATACANTE POR ELECCIÓN

Cuando examino mis primeras partidas, recuerdo mi evolución como jugador de ajedrez. Mis amigos y mi familia repasan mi trayectoria y recuerdan también mi desarrollo como persona. Con tantos paralelismos evidentes entre los jugadores y el tipo de ajedrez que practican, no es sorprendente ver cómo sus vidas y su ajedrez a menudo han seguido pautas similares.

Pese a que, desde todos los puntos de vista, seguí practicando un ajedrez de ataque durante toda mi carrera, con el paso del tiempo mis partidas eran cada vez más concretas y menos especulativas. Al llegar a la treintena, tras una década como campeón del mundo, me apetecía menos embarcarme en ataques inciertos y solía ser más paciente. Era algo más que el estereotipo del conservadurismo que aparece con la edad; era el producto de una reflexión nacida de la experiencia de todos aquellos años. No solo jugaba de un modo distinto, jugaba mejor. Había aprendido que un contraataque a tiempo, contra un oponente demasiado agresivo, podía ser más eficaz que responder siempre con fuego al fuego.

Psicológicamente, ya no sentía la necesidad de probar algo en todas las partidas, a base de lanzarme a un ataque relámpago. Mi actitud era más científica y más profesional. Estaba allí para ganar, no para demostrar nada. Al conocerme mejor, aprendí que aquello se reflejaba en un cambio en mi manera de tratar con la prensa y en mis asuntos de negocios. La ruptura con la FIDE en 1993, y el fracaso de La Asociación Profesional de Ajedrez que había postulado, empezó a bajarme los humos, me hizo más circunspecto. Aquel cambio coincidió con el doloroso final de mi primer matrimonio y la separación de mi esposa y de mi hija Polina.

La estabilidad en el tablero y en mi vida privada vinieron de la mano en la segunda mitad de la década de 1990. Tenía una nueva familia, un hijo varón, Vadim; y Owen Williams se convirtió en mi asesor de negocios permanente. Ambas incorporaciones a mi «familia», en diferentes aspectos, me hicieron más consciente de la amplitud y la permanencia en el tiempo de las repercusiones de mis actos. En 1999 lancé una empresa de internet con mi nombre que se convirtió literalmente en una marca global. Ya no podía presentarme como el rebelde que luchaba contra el sistema, si en muchos aspectos yo mismo formaba parte del sistema. Cuando eso sucede, a veces es difícil seguir luchando hasta el límite requerido para permanecer en la cumbre. Es necesario que nos recordemos a nosotros mismos cómo hemos conseguido nuestros logros y mantenernos fieles a esos principios.

A pesar de aquellos cambios, mis mejores resultados dentro y fuera del tablero siguieron siendo el producto de una mentalidad atacante. La diferencia era que lo que a los veintidós años hacía de forma natural, a los treinta y cinco me requería una decisión meditada. Una sabiduría mayor va acompañada del peso de más cuestiones a considerar, y abre la puerta a las vacilaciones. Reflexionar en exceso puede entumecer nuestros instintos, y convertir lo que debía haber sido una decisión rápida en un debate mental. Lo último que me podía permitir era estar sentado frente al tablero de ajedrez, o en una reunión de negocios, preguntándome: «¿Qué hubiera hecho el joven Garry Kasparov?».

Solía atacar porque era la única cosa que sabía hacer. Hoy ataco porque sé que es lo que mejor funciona. Mis nuevas experiencias en la política no han alterado esa conclusión. La conciencia de que hay un momento y un lugar para la diplomacia no ha cambiado mi fe en a negociación desde una posición fuerte, siempre que sea posible.

LA AMENAZA ES MÁS PODEROSA QUE LA EJECUCIÓN

Aaron Nimzowitsch aclaró con elegancia un concepto relacionado con la iniciativa cuando escribió: «La amenaza es más poderosa que la ejecución». Un ataque no tiene que materializarse para tener un efecto devastador sobre la posición del enemigo. Si nuestro oponente ha de perder tiempo para correr a defender un área, puede que nos permita obtener la victoria por otra vía. Antes del Día D, los agentes dobles de los aliados hicieron creer a los nazis que el ataque principal llegaría por el paso de Calais, provocando que Hitler enviara a Rommel y a sus tropas de élite lejos de la zona real de invasión.

La famosa frase de Nimzowitsch también se refiere a la percepción, tal como reza un viejo dicho de Wall Street: «Compra el rumor, vende las noticias». Anticipar algo que va a suceder puede ser más efectivo que el acontecimiento en sí mismo, o, dicho de otra manera, no se puede aislar del propio acontecimiento. El impacto es el impacto. Gritar «¡Fuego!» en un teatro abarrotado provoca, al menos a corto plazo, la misma reacción, haya o no haya fuego.

Incluso sobre el tablero, la iniciativa no es un concepto cuya suma de componentes sea cero. Aunque acostumbremos a decir que, o bien está en manos de uno de los jugadores o bien está equilibrada, la iniciativa en el tablero también puede estar dividida. Sirva de ejemplo cuando las blancas mantienen sus piezas más activas al lado del rey, mientras las negras intensifican el ataque en el otro extremo. En esa situación, la defensa apenas cuenta; solo importa el ataque. Ambas partes hacen todo lo posible por sacar beneficio de su ventaja lo más rápido posible.

Que las ventajas estén repartidas no significa necesariamente que estén distanciadas físicamente. En los negocios de venta al público, por ejemplo, puede significar segmentos de mercado y categorías de productos. Si podemos dominar en un terreno, no importa lo pequeño que sea, podemos prosperar y, quién sabe, usar una simple casilla para iniciar un camino hacia la expansión.

UNA PALABRA PARA LA DEFENSA

Una mentalidad agresiva para conseguir el triunfo tras el ataque requiere una buena disposición para violentar el statu quo, incluso cierta pasión. Asumir el liderazgo significa entrar en un terreno desconocido, en lugar de esperar, ver y responder. Implica cierto grado de incertidumbre que puede resultar incómoda. Ello provoca una actitud de «esperar y ver» que puede limitar significativamente nuestro potencial.

Para ser justos, la defensa es más racional que el ataque en muchos aspectos. Una vieja máxima militar dice que para que el atacante triunfe, debe triplicar las fuerzas de los defensores. (En el ajedrez solemos conformarnos con una simple mayoría.) Defender significa conservar las fuerzas y correr el menor riesgo posible, dos tendencias naturales del individuo. El defensor también tiene menos ángulos que cubrir y solo necesita asegurarse de que sus puntos débiles están protegidos. Un genio peculiar como Tigran Petrosian conseguía triunfar con un estilo casi exclusivamente reactivo. Pero eso solo sucede en una partida, donde a cada jugador le corresponde obligatoriamente su turno. En tiempo real, la

iniciativa es más compleja. A medida que el ritmo mundial acelera, la ventaja se escora hacia el lado del atacante.

El arte de la defensa militar prácticamente está obsoleto hoy día; sufre un rápido declive proporcional a la aparición de nuevos avances tecnológicos. La Primera Guerra Mundial fue la última y sangrienta guerra de desgaste, debido a la aparición de potentes carros de combate. Al principio de la Segunda Guerra Mundial, los tanques de la guerra relámpago alemana devastaron Europa; en ocasiones conquistaron en un día más territorio del que había dominado todo el ejército alemán en un mes, veinticinco años atrás. Si avanzamos hasta hoy nos encontraremos con bombas guiadas por láser que pueden destruir un búnker de cemento a cien metros bajo tierra. La defensa desde posiciones estáticas ha muerto. La guerra de hoy día consiste en golpear el primero y golpear más fuerte.

Esta tendencia es un reflejo de la sociedad. Todo se mueve muy rápido, y optar por la pasividad y la estrategia corporativa está tan obsoleto como las fortalezas defensivas y la guerra de trincheras. Si no permanecemos agresivamente en la línea de fuego, no tardaremos en quedar rezagados. No es necesario ir muy lejos para encontrar ejemplos. ¿El nombre AltaVista nos suena de algo? Fue uno de los muchos buscadores marginados primero por Yahoo y luego por la fuerza avasalladora de Google. Yahoo contaba con ventaja suficiente para diversificar sus negocios. Cuando apareció Google y convirtió el resto de los buscadores en prácticamente irrelevantes, Yahoo ya había optado por contenidos y servicios. AltaVista y otros como Lycos y HotBot fueron absorbidos por empresas mayores y hoy son marcas que básicamente despiertan nostalgia.

JUGARSE EL ÉXITO

Frente a una tendencia defensiva, la otra cara de la moneda nos dice que atacar se ha convertido en algo más gratificante. Se decía eso de que ser el primero era estupendo, pero ser el segundo no era tan malo. En la actualidad, ser el segundo puede significar ser irrelevante. Atacar sigue siendo arriesgado, pero la recompensa es mayor en el mundo acelerado de la alta tecnología, y el castigo por no atacar es mucho más severo.

Volviendo a la terminología MTC, el tiempo es más importante que nunca, y en el ataque el tiempo es fundamental.

Veamos el último iPod de Apple, el «Nano». Apple sustituyó uno de los productos electrónicos más populares de la historia, el «Mini», cuando seguía siendo su artículo más vendido. No quisieron esperar a que otras compañías arañaran parte del mercado, ni que las ventas disminuyeran. Arrinconaron su propio producto para lanzar uno mejor, algo bastante arriesgado. Por el contrario, como ya hemos visto, Microsoft esperó dos años para empezar a trabajar en un nuevo navegador Explorer, posponiendo el esfuerzo hasta que su cuota de mercado ya había empezado a disminuir significativamente.

Al contrario que Microsoft, la mayoría de nosotros no podemos permitirnos ese tipo de errores. Ellos tienen recursos para absorber la caída del 10 por ciento de las ventas y contraatacar con el desarrollo de un nuevo producto. Un patinazo equivalente hubiera supuesto el despido de muchos trabajadores. Aprovechar una oportunidad desde una posición ventajosa no es en realidad un riesgo, si quedarse quieto es garantía de fracaso. Es mejor jugarse el triunfo que jugarse que alguien triunfe a nuestra costa.

Solo con la práctica constante nos acostumbraremos a aceptar riesgos más importantes. Cuanto más dura sea la competencia y más alta sea la apuesta, probablemente el riesgo necesario será mayor. Algunos jugadores de ajedrez, incluso algunos entre los más galardonados, optan inicialmente por una actitud prudente, esperando los errores de sus rivales. Tal, de quien sabemos que era uno de los mejores atacantes de la historia del juego, dijo de un joven ajedrecista que llegó rápidamente a la élite en la década de 1980: «Es como un delantero de un equipo de fútbol que espera frente a la portería contraria para meter la pelota». La agresividad creativa de Tal no tenía paciencia para esa mentalidad oportunista.

Un pequeño desvío, una mínima ventaja, es un gran salto hacia la victoria. Suele ocurrir que, tras alcanzar gran parte de nuestros objetivos estratégicos, nos demos cuenta de que hemos conseguido eso que llamamos un «pequeño plus», +/=, tal como aparece en los textos sobre ajedrez, ligeramente por encima del empate. Por supuesto es mejor que estar igualados o que quedar en una posición inferior, pero psicológicamente puede ser difícil convertir +/= en una ventaja decisiva. En parte, eso es debido a una tendencia que nosotros llamamos «enamorarse de nuestra posición». Estamos tan contentos con nuestra ventaja que no queremos

arriesgarnos a perderla. Maniobramos alrededor, intentando mantener ese plus de la posición sin hacer nada decisivo. Es probable que ante una tozuda resistencia como esa perdamos la iniciativa. Sin arriesgar realmente, es casi imposible progresar.

A menudo identificamos las posiciones ajedrecísticas en función del grado de riesgo que implican, y decimos, por ejemplo: «El juego de las blancas en este momento puede tener tres resultados»; es decir, el resultado del arriesgado plan del jugador puede llevarle a ganar, perder o hacer tablas. Cuando un jugador hace un movimiento que le lleva a un territorio desconocido, está retirando la red de seguridad. Un juego enfocado a dos resultados significa jugar sin arriesgar apenas, solo para ganar o al menos para acabar en tablas. Eso implica mantener una red de seguridad, seguir a cubierto por si las cosas no salen como las habíamos planeado. Dado que en el juego de élite es casi imposible no correr riesgos, jugar para dos resultados a menudo significa jugar para uno: la pura equivalencia, las tablas.

Ese comportamiento extremadamente prudente es una forma de autocomplacencia, un efecto secundario muy común en las victorias modestas. Cuando tenemos problemas graves, el instinto nos dice que para sobrevivir hemos de arriesgar. Pero cuando las cosas van bien, dudamos antes de ceder lo más mínimo; como va hemos visto, para evolucionar suele ser necesario incrementar la ventaja. Hay que invertir dinero, hay que enviar soldados al frente, y arriesgar pequeñas ventajas para obtener otras mayores. Arriesgarse para ganar implica también arriesgarse a perder, de modo que el valor es el elemento crucial.

LA MAGIA DE LOS NEGOCIOS

> Lo que puedas hacer o pensar que puedes hacer, empiézalo. Porque la osadía contiene magia, poder y genialidad.
>
> *Goethe*

Atacar requiere controlar perfectamente el tiempo tanto como los nervios. Saber cuándo es el momento de atacar es tanto un arte como una ciencia, e incluso para los mejores consiste a menudo en hacer conjeturas. La ventana de la oportunidad normalmente es muy pequeña, igual que la mayor parte de los factores dinámicos. No aparece ninguna luz de neón que anuncia una gran oportunidad a la vuelta de la esquina.

Una práctica muy común entre los jugadores de ajedrez para mejorar sus habilidades estratégicas Y de ataque básicas es resolver puzzles. Pueden ser juegos que ya existan o fabricados expresamente, igual que los casos prácticos de las escuelas de negocios. Normalmente, el participante debe localizar el movimiento ganador de una posición determinada. Se hace por diversión y como práctica útil para aprender rápidamente una gran variedad de pautas tácticas, pero no es muy realista. Durante una partida real, no hay nada que te indique la existencia de un movimiento ganador. La vigilancia es el siguiente objeto fundamental de la caja de herramientas del atacante.

Detectar las oportunidades requiere olvidar los apriorismos de todo tipo. Las pautas y las presunciones automáticas en las que confiamos para ganar tiempo también impiden que constatemos las mejores oportunidades. Eso es especialmente cierto en las posiciones estáticas, en esos períodos de estabilidad en los que no parece haber posibilidad de ataque. También debemos evitar dar demasiadas cosas por supuestas sobre nuestros rivales, aunque sobrestimarlos también puede traducirse en una pérdida de oportunidades.

En el torneo clasificatorio para el campeonato del mundo de 1953, celebrado en Zurich, se produjo una de las meteduras de pata más espectaculares de la historia del ajedrez de competición. El norteamericano Sammy Reshevsky, considerado en su infancia como un niño prodigio y aspirante al título mundial en aquel momento, se enfrentaba al jugador de élite húngaro Laszlo Szabo. Szabo atacó al rey de Reshevsky con su caballo, le hizo jaque, dejándole únicamente con dos movimientos posibles; o bien capturaba al caballo, o alejaba a su rey. Incluso con esas reducidas opciones, Reshevsky optó por la equivocada. (En honor a la verdad, Reshevsky era famoso por tener siempre problemas de tiempo). Rápidamente capturó al caballo, lo que le condenaba al jaque mate forzoso en solo dos movimientos; algo que cualquier aficionado hubiera detectado al momento.

¡Sorprendentemente, Szabo no lo vio! En lugar de hacer jaque mate, el rival recuperó su pieza. La partida acabó en tablas tras un par de movimientos y el increíble doble error quedó de manifiesto. Más tarde, Szabo, perplejo, solo fue capaz de culpar a su rival diciendo que no podía imaginarse que el gran Reshevsky cometiera un error tan garrafal.

Estar alerta frente a las oportunidades de ataque requiere el análisis de todas y cada una de las posibilidades que ofrece nuestra posición, el entorno, la competencia. Un pequeño cambio que, en principio, no parece importante puede combinarse con una transformación posterior y dar paso a una debilidad y a una oportunidad.

Incluso en una posición equilibrada, el adversario que está a la defensiva es probable que cometa un error. Forzar la acción nos da mayores alternativas y mayor capacidad para controlar nuestro destino, lo cual genera energía positiva y seguridad. Esa energía que hemos generado, nuestra adrenalina mental, no es una insignificancia. Mijail Tal dijo una vez que quizá el peor movimiento de su vida fue uno que no hizo, un sacrificio especulativo que ponderó durante cuarenta minutos hasta que, como era habitual en él, lo rechazó. Los atacantes a veces pueden arrepentirse de los movimientos equivocados, pero es mucho peor lamentarse para siempre de haber perdido una oportunidad.

Savielly Tartakower contribuyó con tantos aforismos y divertidas anécdotas al mundo del ajedrez como victorias obtuvo, es decir, a cientos. Uno de mis «tartakowerismos» preferidos es: «La prioridad esencial para atacar es la voluntad de atacar». Toda nuestra planificación y talento evaluativo serán meramente académicos si no los combinamos con la sangre fría necesaria para ponerlos en práctica y atacar cuando la oportunidad se presenta. Tener una postura agresiva tiene beneficios prácticos concretos. Cuando ya estamos metidos en una pelea, queremos que el primer golpe sea el último; y más vale que seamos nosotros quienes lo demos.

TERCERA PARTE

14 . La Cuestión del éxito

EL ÉXITO ES EL ENEMIGO DEL ÉXITO FUTURO

Sabemos que la complacencia es un enemigo peligroso. La satisfacción puede llevarnos a relajar la vigilancia, a errores y a oportunidades perdidas. Generalmente, nos interesa curar la enfermedad, Y no únicamente tratar los síntomas, pero en este caso nos encontramos frente a una especie de paradoja. El éxito y la satisfacción son nuestros objetivos, pero también pueden crear pautas de comportamiento que dificulten éxitos y satisfacciones mayores, o incluso errores catastróficos en momentos clave.

El 9 de noviembre de 1985 conseguí el objetivo que había perseguido durante toda mi vida, al convertirme en el campeón del mundo (si tiene sentido hablar de objetivos de toda una vida a lo veintidós años). Las palabras que Rona Petrosian, esposa del anterior campeón mundial, pronunció durante la celebración me dejaron perplejo. «Lo siento por ti –dijo–. El día más importante de tu vida ha acabado». ¡Menudo comentario para una fiesta de celebración! Pero recordé aquellas palabras con frecuencia en los años siguientes.

EL PESO DE ÉXITOS ANTERIORES

Los quince años posteriores supusieron una batalla constante por reforzar mis puntos fuertes y eliminar mis debilidades. Siempre estuve convencido de que si trabajaba al límite y jugaba empleando a fondo mi talento, nadie podría vencerme, y así me sentí hasta el día de ni retirada en febrero de 2005. De modo que ¿cómo fue posible que perdiera contra mi compatriota Vladimir Kramnik en la partida por el título mundial de 2000?

Ya hemos examinado ese asunto desde el punto de vista estrictamente ajedrecístico, y sobre el modo en que consiguió elegir el campo de batalla para nuestro enfrentamiento. Sin embargo, aquel error estratégico por mi parte tuvo causas más profundas.

Siempre supe que la psicología desempeña un papel importante en el ajedrez, pero me costó la pérdida del título comprender hasta qué punto. Una de las características más potentes de mi estilo de juego siempre fue la capacidad de adaptarme a los nuevos desafíos, y la estrategia de Kramnik consistió en utilizarlo para vencerme. Pese a sentirme incómodo en la posición a la que me arrastró, seguí creyendo que sería capaz de adaptarme a tiempo para ganar la partida. Siendo realistas, en un torneo de dieciséis partidas solamente, no hay tiempo suficiente para ello. En mi primer torneo mundial, contra Anatoli Karpov, en 1984-1985, no había límite de partidas. Tuve tiempo para adaptarme y recuperarme. En Londres no tendría esa oportunidad.

Debido al momento que atravesaba mi carrera, me resultó difícil darme cuenta de ello. En los dos años anteriores al torneo de octubre e 2000 había jugado el mejor ajedrez de mi vida, contradiciendo a los críticos que predijeron el final de mi reinado cuando estaba a la cabeza de la clasificación. Tenía treinta y cinco años, era una década mayor que la mayoría de mis rivales, y aducían que era demasiado viejo. En 1999 superé mi propio récord, mejoré mi clasificación, y en mitad de una tacha de victorias de un torneo de «Grand Slam», empecé a prepararme para el campeonato mundial. Me sentía capaz de las mayores hazañas frente a un tablero de ajedrez. ¿Cómo consiguió frenarme aquella irritante defensa Berlín de Kramnik?

Mis años de éxitos me habían hecho vulnerable a esa clase de trampas. Cuando me enfrentaba a un nuevo reto, daba por sentado que mis viejos métodos me servirían. Era incapaz de ser consciente de que tenía un problema grave, que mi joven oponente estaba mejor preparado. Cuando, finalmente, me di de bruces con la evidencia durante aquel breve torneo, ya era demasiado tarde y pasé de estar seguro de que me recuperaría a considerarlo imposible. Conseguí presentar batalla hasta el final, pero no fue suficiente. Perdí el torneo sin ganar ni una sola de las quince partidas, y perdí dos.

Mi derrota estuvo causada por un exceso de confianza y autocomplacencia. Incluso mientras sucedía todo aquello, me resultaba

difícil creer que aquel antiguo alumno mío fuera capaz de haber preparado el torneo mejor que yo. Quizá no le di suficiente importancia al hecho de que fue uno de mis ayudantes en el torneo mundial que disputé con Viswanathan Anand. Había jugado tan bien y había ganado tantos torneos previos al campeonato de 2000 que no pude concebir siquiera que mi juego tuviera debilidades significativas.

Eso es lo que yo llamo el peso de los éxitos pasados. Vencer crea la ilusión de que todo es perfecto. Es muy fuerte la tentación de pensar solo en el resultado positivo sin considerar el resto de las cosas que no funcionan, o que podían no haber funcionado, durante el proceso. Después de una victoria, lo que queremos es celebrarla, no analizarla. Revivimos mentalmente el momento del triunfo, hasta que nos parece que ocurrió de manera absolutamente inevitable.

En nuestras tareas cotidianas cometemos errores parecidos. El viejo dicho «si no está roto, no lo arregle» debe reservarse para la fontanería, y no influir en absoluto en la manera en que orientamos nuestra vida, ni en casa, ni en el trabajo. Debemos cuestionar el statu quo siempre, especialmente cuando las cosas van bien. Cuando algo va mal, obviamente deseamos hacerlo mejor la próxima vez, pero debemos prepararnos para desear mejorar aunque las cosas nos vayan bien. En caso contrario, nos estancaremos y a la larga seremos derrotados.

COMPETENCIA Y TÁCTICAS CONTRA LA COMPLACENCIA

Los errores debidos a la complacencia adoptan distintas formas. En entornos competitivos como el ejército y el mundo empresarial, casi siempre empiezan por «el negocio va como siempre», mientras nuestro competidor está alcanzándonos y superándonos. Las consecuencias de confiar en la reputación y en la experiencia pasadas pueden ser trágicas.

En 1941, durante los primeros meses de la invasión alemana, las tropas Soviéticas estuvieron a las órdenes de veteranos del Ejército Rojo de la guerra civil, que seguían creyendo en la suma importancia de los caballos. El mariscal Kliment Voroshilov, un protegido de Stalin, empleó las mismas tácticas a base de unidades de caballería muy numerosas, que resultaron

muy eficaces contra el Ejército Blanco. No es de extrañar que resultaran totalmente ineficaces para impedir que las divisiones de carros blindados de los nazis rodearan Leningrado. Y lo que es peor, aquello agravó de manera terrible el error que habían cometido los mandos rusos en la Primera Guerra Mundial, tal y como describió un corresponsal de guerra: «Hoy he visto una marea de carne y sangre rusas estrellándose contra un muro de acero alemán».

Los caballos no tenían nada que hacer contra los tanques y la artillería. Las empresas automovilísticas estadounidenses no tenían nada que hacer contra las nuevas técnicas de fabricación y gestión japonesa. En áreas que avanzan constantemente como la tecnología, la reinvención constante es imprescindible. Si ignoramos los progresos de la competencia, podemos acabar como Jorge III, en cuyo diario del 4 de julio de 1776 paradójicamente dice: «Hoy no ha pasado nada importante».

La competencia debe ser la razón principal que nos mantiene motivados. Para mí hubiera sido imposible desarrollar mi potencial sin una némesis como Karpov, que durante toda mi carrera me impulsó hacia delante. Cuando una nueva generación de jugadores de ajedrez emergió en la década de 1990, y Karpov dejó de ser la principal amenaza para mi liderazgo, tuve que centrarme de nuevo en encontrar nuevas fuentes de inspiración. En aquel momento, mi nueva motivación era vencer a la reciente oleada de jóvenes y dotados talentos, algo que pocos campeones mundiales han conseguido hacer durante mucho tiempo.

Otros jugadores tienen sus propios métodos. El sorprendente Viktor Korchnoi ha cumplido los setenta y sigue jugando a primerísimo nivel, y mantiene viva la llama de la competitividad. «Viktor el Terrible» ha tenido una vida difícil y pintoresca, dentro y fuera del tablero. Desertó de la Unión Soviética en 1976, tras pasarse años batallando con las autoridades soviéticas. Tras su huida a Occidente, primero a los Países Bajos y luego a su actual residencia en Suiza, se convirtió en algo más que una espina clavada para los censores soviéticos. El desertor ganaba muchísimos torneos y vencía a los jugadores soviéticos de élite y era muy difícil conseguir que su nombre no apareciera en los noticiarios. En torneos del campeonato del mundo se enfrentó en tres ocasiones a Karpov que era mucho más joven que él, y perdió las tres veces, pero se ganó el título del «mejor jugador que nunca conseguirá el título mundial». Korchnoi ejecutó su venganza, y sigue jugando al ajedrez a nivel competitivo, mientras que

Karpov, veinte años menor, lleva mucho tiempo apartado de los rigores de los torneos. ¡Cuando Korchnoi tenía la edad a la que yo me retiré, no había siquiera alcanzado su mejor momento!

Pese al aval de su impresionante trayectoria, Korchnoi siempre se las arregla para jugar como si tuviera que demostrar algo. Desafiar el paso del tiempo no le basta, no se limita a presentarse y mover las piezas. Korchnoi disfruta enseñando a jugadores cincuenta años más jóvenes, que aún tienen cosas que aprender de él. En un torneo de 2004, Korchnoi derrotó al prodigioso gran maestro noruego Magnus Carlsen. Fue el triunfo de un hombre de setenta y tres años contra un chico de catorce.

Korchnoi ha mantenido el ritmo a base de negarse a mirar atrás y contemplar lo que cualquiera consideraría sus días de gloria. Sigue teniendo ilusión por jugar al ajedrez y desea sinceramente batir a su adversario, sin limitarse a jugar lo mejor posible. Para seguir estando alerta en la vida, es esencial conservar ese punto de referencia. En el ajedrez y en otros deportes existen las clasificaciones, los rivales y los torneos, de modo que las cosas parecen claras, pero no basta con eso.

Hemos de ser exigentes con nosotros mismos, crear nuestras propias normas y cumplirlas siempre. Puede parecer paradójico que tengamos que ser los mejores y seguir compitiendo como si fuéramos unos intrusos indefensos. Es tan difícil como cambiar de sistema de trabajo, pero todo el que quiera destacar durante una trayectoria profesional larga comprobará que ambas cosas son necesarias. Pese a ganar ocho medallas de oro en tres olimpiadas, Carl Lewis, a los treinta y cinco años, seguía queriendo más. Para estar en forma de cara a los juegos Olímpicos de Atlanta en 1996, se embarcó en un programa de entrenamientos completamente nuevo, olvidando todo lo que le había funcionado hasta ese momento. Sabía que su edad y las lesiones suponían nuevos desafíos. Consiguió ganar otra medalla de oro y una de plata en Atlanta, y lo hizo porque no tuvo miedo de cambiar un sistema que le funcionaba.

Encontrar el modo de mantener nuestra concentración y motivación es esencial para luchar contra la complacencia. Quizá en el trabajo o en casa no haya un sistema clasificatorio, pero eso no significa que no podamos crear uno. ¿Cómo podemos medir nuestras actuaciones? Desde luego, el dinero es un patrón, aunque un poco cínico. Quizá un «índice de felicidad» o una lista de objetivos extensa y realista, parecida a la que muchos hacemos invariablemente a primeros de año, puede servirnos.

Personalmente, dudo que escribir listas compulsivamente haya conducido a nadie a la fama y la fortuna, pero unas pocas listas, ya sean mentales o escritas, sobre lo que nos motiva y lo que realmente valoramos seguramente pueden ayudarnos.

Antes de poder luchar, hemos de saber para qué luchamos. Todo el mundo dice que quiere pasar más tiempo con sus hijos, pero ¿cuánta gente sabe, en términos de horas, el tiempo que pasa realmente cada semana, cada mes? ¿Cuántas horas de trabajo desperdiciamos haciendo solitarios o navegando en la red? ¿Y si las contáramos? Entonces tendríamos un objetivo que alcanzar, una técnica útil para la inmensa mayoría de nosotros, a quienes no nos basta el «sencillamente, hazlo». Anticipándose dos siglos a la agencia publicitaria de Nike, Goethe escribió: «El saber no es suficiente. Es necesario aplicarlo. La voluntad no es suficiente. Hay que hacerlo».

DETECTAR Y SOLUCIONAR LOS ERRORES

Además de la motivación, es necesario detectar las debilidades en nuestro campo, analizar nuestra forma de trabajar, nuestra vida cotidiana, Si somos conscientes de lo negativo, de las peores posibilidades, de las crisis potenciales, podremos trabajar para eliminar esos puntos débiles al momento, y, al hacerlo, mejorará globalmente la calidad de nuestros actos. No podemos esperar que sobrevenga el desastre para introducir cambios. Nuestro lema ha de ser: «Detectarlo y solucionarlo».

En estos últimos años, en el terreno de la política el autoanálisis se ha convertido en norma. El equipo de campaña de Clinton contrató detectives para que desenterraran cualquier secreto inconfesable de su propio candidato, de modo que pudieran desarmar a la prensa y preparar la defensa contra alegaciones futuras. Si no podían evitar el escándalo, al menos podrían anticiparse a él y disponer de un «gabinete de guerra» preparado para una respuesta inmediata.

Concentrarnos en nuestros propios pecados es, desde luego, difícil, igual que es doloroso examinar nuestros defectos y errores. A nadie le gusta revivir complicados reveses, pero a la larga entenderemos que analizarlos es esencial. Descubrir los errores implícitos en nuestros éxitos es aún más

difícil. Nuestro ego desea creer que hemos vencido de forma brillante frente a un duro oponente, no que hemos tenido suerte, ni que nuestro rival ha dejado pasar una serie de oportunidades, ni que las cosas podrían haber resultado de otro modo.

Ya hemos visto ejemplos de estrategias erróneas que acabaron en éxitos gracias a buenas tácticas, y viceversa. Saber por qué ganamos es tan crucial como saber por qué perdemos; lo contrario sería desperdiciar un valioso material de análisis. Cuestionar el éxito significa nuevamente plantear la que debería ser nuestra pregunta favorita: ¿por qué? Hay que ser brutalmente objetivos con nuestros triunfos, porque en caso contrario nos deslizaríamos peligrosamente hacia el estancamiento.

«Analizar el resultado» se considera un error muy común. Es decir, asumir que, si las blancas ganaron, es porque jugaron mejor y consiguieron una victoria merecida. Desde luego, el plan de las negras fue erróneo; al fin y al cabo, perdieron. Es extraordinariamente difícil evitar esa actitud, dado que cuando nos sentamos a analizar la partida ya conocemos su resultado final. Todos los movimientos del vencedor nos parecen ligeramente mejores, porque sabemos que al final funcionaron. Incluso grandes autores de textos sobre ajedrez como Aaron Nimzowitsch y Siegbert Tarrasch cayeron en esta trampa. Deseaban que las partidas corroboraran sus teorías y les proporcionaran una descripción lógica para ilustrar conclusiones a las que ya habían llegado.

Cincuenta años antes de que mi generación se enfrentara a ese problema, con la ayuda de la objetividad radical del análisis por ordenador, mi mentor Mijail Botvinnik estableció un sistema para no caer en esa trampa. Analizó a fondo todas sus partidas y publicó todos sus análisis, de forma que el público pudiera examinarlos y criticarlos. La amenaza de una embarazosa corrección pública era mayor que su deseo de parecer infalible, y en sus anotaciones sobre sus propias partidas adoptó una actitud claramente distante.

Confieso que me hubiera ido mejor si hubiera recordado específicamente aquella lección de Botvinnik, cuando empecé a trabajar en mi colección de libros sobre ajedrez a finales de la década de 1990. Una combinación de precipitación editorial y la convicción de que nuestro análisis era mejor que cualquiera de los que lo precedieron, nos llevó a publicar el primer volumen de *Mis geniales predecesores*, sin pensar

demasiado en la atención que los ajedrecistas prestarían al libro, y en lo que esa atención significaría.

El primer volumen apareció en verano de 2003. Mi pormenorizado análisis sobre los cuatro primeros campeones del mundo y sus inmediatos rivales rápidamente provocó el interés de decenas de miles de ajedrecistas de todo el mundo. En la actualidad, eso significa, además, que decenas de miles de ordenadores de ajedrez examinan a fondo todos los movimientos, todas las líneas de análisis. Internet hizo posible que esa extensa red de analistas y críticos de libros se unieran en esta ocasión, y recopilaran y presentaran una impresionante y humillante cantidad de correcciones.

Lidié como pude con el giro que tomaron los acontecimientos, de un modo que hubiera hecho que Botvinnik se sintiera orgulloso de su antiguo pupilo. Insistí en recopilar y realizar nuestro propio análisis de las correcciones, de manera que pudieran incorporarse en ediciones posteriores del libro. De hecho, muchos cambios estuvieron a punto para las traducciones del texto a otros idiomas; por ejemplo, la versión portuguesa, que apareció el año pasado, es mucho más exacta que la primera edición rusa. Al mismo tiempo realizamos nuestro propio análisis, y un proceso de comprobación de la información mucho más riguroso para los siguientes volúmenes, y en este sentido, cada uno de ellos ha sido mejor que los anteriores. El volumen V dedicado a Karpov y Kasparov, se publicó a principios de 2006 y me enorgullece decir que ha sido muy gratificante que la amplia masa de críticos ansiosos ¡haya guardado silencio!

Esa mejora cualitativa no hubiera sido posible sin la predisposición a aceptar las críticas y la voluntad de actuar en consecuencia. Para mi fue como un reto, no un insulto. A nadie le gustan las críticas, desde luego. Durante mis veinte años en la cumbre del ajedrez profesional soporte un aluvión tanto de acusaciones como de elogios, y siempre existe la tentación de ignorar las primeras y aceptar las segundas. Debemos luchar contra nuestro ego y contra el instinto defensivo para comprender que ciertas críticas son merecidas y constructivas y que pueden resultarnos útiles. No siempre podremos ganar esa batalla, pero es vital que seamos conscientes de que esa batalla existe.

Es muy peligroso intentar evitar las críticas y protegernos de su impacto. Es un desafío no solo para los individuos, también para los negocios y los gobiernos. Una empresa que no sea capaz de responder a las demandas de sus clientes está destinada al fracaso. Una prueba clave de la

validez de un gobierno es su capacidad de recibir y responder a las criticas y de mejorar sus métodos y reacciones.

Para cuestionar el éxito, se requiere fortaleza interior para afrontar los errores y aceptar los cambios necesarios. Para poner en práctica esos cambios, es necesaria una fortaleza aún mayor. Como Churchill dijo: «El éxito no es definitivo, ni el error es fatal: lo que cuenta es el coraje para seguir adelante». Ese coraje puede inspirarse en la competencia o en un gran número de factores externos, pero, en último término, debe emanar de nuestro interior.

Vladimir Kramnik, URSS/Rusia (1975) Mi némesis

Quizá es mejor dejar que sea la próxima generación la que escriba sobre el hombre que me arrebató el campeonato del mundo. El remolino de intensas emociones que rodearon nuestro enfrentamiento por el título en el año 2000, y mis siguientes intentos de ganar una revancha contra mi anterior pupilo, dificultan la objetividad. A pesar de todo, fue una figura importante en mi desarrollo personal como jugador de ajedrez y como individuo que toma decisiones, por lo que no puede ser obviado.

Yo fui uno de los primeros en reconocer el impresionante talento de aquel adolescente que ya destacaba en su época de estudiante en la escuela Botvinnik-Kasparov. Procedía de Tuapse, una pequeña ciudad del mar Negro, pero ni él ni su ajedrez eran pequeños. Apoyé personalmente su participación en el prestigioso equipo olímpico de ajedrez ruso en 1992, desoyendo las objeciones de la prensa y de algunos de nuestros compañeros de equipo, que dijeron que Kramnik era demasiado joven e inexperto para un acontecimiento tan importante. Superó incluso mis mejores expectativas y consiguió ocho victorias y unas tablas. Había nacido una nueva estrella.

Ascendió rápido y pronto se convirtió en uno de los tres mejores jugadores del mundo; un líder de la nueva generación que suplantó a mi antiguo rival Anatoli Karpov. En 1995, le seleccioné para mi equipo de analistas cuando vencí a Viswanathan Anand en el torneo por el campeonato del mundo de Nueva York. Ayudando a mi preparación y

análisis, Kramnik aprendió, además, mis costumbres y mis métodos, conocimientos que utilizarla con mucha eficacia cinco años después.

En octubre de 2000, Kramnik pasó de ser mi ayudante a ser mi rival por el título. Nos encontramos en Londres en un torneo previsto para dieciséis partidas. Él había hecho muy bien sus deberes e inmediatamente tomó la iniciativa. Tan solo en la segunda partida ya pulverizó mi línea de defensa con las negras. En sus propias partidas con las negras, Kramnik había concebido una idea brillante, usando una vieja y relativamente impopular defensa con la que supo sacar provecho de mis puntos débiles. Se había convertido en un experto de la intrincada defensa Berlín, algo para lo que yo no tuve tiempo. Consiguió dos victorias contra ninguna, y el resto acabó en tablas.

Kramnik me derrotó en el campeonato del mundo y su siguiente aspiración fue superarme en la clasificación internacional. Pero resultó que el estilo conservador de juego que había perfeccionado para derrotarme no fue tan eficaz en el torneo mundial y los resultados que consiguió apenas se acercaron a su anterior marca. Tras llegar a la cumbre tan fácilmente al principio de su carrera, le resultaba difícil conservar la motivación. Kramnik se mantuvo, y se mantiene en la élite, pero ha sido eclipsado por jugadores más jóvenes y por otros de su generación, aunque conservó su cada vez más devaluado titulo consiguiendo tablas en el torneo mundial de 2004. Solo el tiempo nos dirá si recuperará la forma física y psíquica suficientes para regresar a la cumbre.

Acerca de Kramnik: «[En Londres] Kramnik usó una estrategia muy buena y consiguió que funcionara. No es el primero a quien se le ocurrió contener a Kasparov en la forma en la que él lo hizo; pero otra cosa muy distinta es, además, ser capaz de hacerlo» (Viswanathan Anand).

Según sus propias palabras: «Hay que tener buena salud, un sistema nervioso potente y hay que odiar perder una partida. Solo así puede que exista una posibilidad de llegar a ser campeón del mundo».

15. La partida interior

LA PARTIDA PUEDE GANARSE ANTES DE LLEGAR AL TABLERO

Simón Bolívar, el libertador sudamericano, dijo: «Solo un soldado novato cree que todo está perdido tras ser derrotado por primera vez». Durante las semanas y los meses posteriores a mi derrota en Londres tuve tiempo para asimilar lo que Vladimir Kramnik había conseguido y cómo lo había hecho. Trabajé para cubrir los puntos débiles que él había explotado y para modificar los errores que yo había cometido en el tablero. Después de aquel torneo jugamos alrededor de una docena de partidas más, y todas terminaron en tablas menos una. La única victoria fue mía.

No sin cierta ironía, aquella victoria llegó en la última ronda de un supertorneo, era una partida que yo necesitaba ganar para arrebatarle el primer puesto a Kramnik, y la apertura fue exactamente la misma defensa Berlín que tanta frustración me había acarreado en nuestro enfrentamiento londinense. Aparte de conservar un importante liderazgo en la clasificación, aquello supuso una pequeña compensación a la amarga derrota de Londres.

Descubrir los fallos de mi juego no solo contribuyó a que me recuperara de la pérdida del título mundial; también fue un período de recuperación psicológica. Volver al tablero tras sufrir una derrota nunca es fácil, sobre todo cuando nuestros rivales han percibido una debilidad que les envalentona.

Hay pocos terrenos donde la psicología tenga un papel tan devastador como en el ajedrez. Implica pasar cinco o seis horas de concentración absoluta, compitiendo directamente contra otra mente humana, oyendo cómo corre el reloj y sin ningún sitio donde esconderse. No hay compañeros de equipo con los que compartir esa carga, ni referentes a los que culpar, ni dados adversos, ni cartas a las que dar la vuelta. El ajedrez es lo que llamamos un juego de información al cien por cien; ambos jugadores lo saben todo durante todo el tiempo. Si pierdes, es porque el otro jugador te ha vencido, pura y simplemente. En eso, el ajedrez se parece más al

boxeo que a otro pasatiempo, e incluso puede costar más tiempo recuperarse de una derrota. Como mi rival por el campeonato del mundo Nigel Short dijo una vez en una entrevista: «El ajedrez es implacable: hay que estar dispuesto a matar».

Por mucho que algunos jugadores intentan minimizarla, la importancia de la psicología no puede desestimarse, ni en el ajedrez ni en ninguna otra actividad. Todos los talentos y habilidades que tenemos requieren fortaleza para desarrollarse y valor para ponerlos en práctica. Incluso un juego como el ajedrez, que parece un rompecabezas matemático, depende en todo momento, y no solo frente al tablero, de una perspectiva adecuada.

LA TORMENTA ANTES DE LA CALMA

Prepararse exige la capacidad de automotivarse para trabajar en solitario durante muchas horas. El estudio constante puede parecemos una tarea digna de Sísifo, cuando sabemos que quizá solo el 10 por ciento de nuestro análisis verá la luz del día. Sabemos que todo nuestro trabajo reporta dividendos de forma indirecta, pero aunque es sencillo que lo recordemos, difícilmente servirá para motivarnos; del mismo modo que en la escuela no le vemos mucha utilidad al estudio del álgebra.

Luego están los preliminares de la partida y la batalla para controlar los nervios, los miedos y la adrenalina. Algunos jugadores no pueden dormir o pierden el apetito; otros hacen ejercicios de última hora y se concentran en la partida, y hay quien ve una película o se va a dar un paseo para despejar la mente. Yo siempre supe que algo no funcionaba si antes de la partida no me sentía a tope. La tensión nerviosa es la munición que necesitamos para cualquier batalla mental. Si no disponemos de suficiente, nos desconcentraremos. Si nos sobra, el final puede ser explosivo, ya sea para nosotros o para nuestro rival.

Varias veces a lo largo de mi carrera tuve la extraordinaria sensación previa a una partida de que, no importaba quién fuera o qué hiciera mi oponente, yo iba a despellejarle vivo. Tuve una sensación de ese tipo en 1993, antes de la partida contra Anatoli Karpov, en el supertorneo de Linares, en España. (De una dureza equivalente al «Grand Slam» del tenis o

un «Major» de golf). Pese a que jugaba con las negras, tomé la iniciativa desde el primer momento; tenía la peculiar sensación de que algo extraordinario iba a suceder.

En aquella ocasión, mi conocida rivalidad con Karpov venía acentuada por el hecho de estar empatados en el primer puesto de la clasificación, a cuatro rondas del final. Mi preparador en aquella época, Serguei Makarichem, recordará que antes de la partida yo era extremadamente optimista, y me pavoneaba diciendo que en aquella ocasión pulverizaría a Karpov. Efectivamente, eso fue lo que sucedió, aunque hacia el final se produjo una espectacular sorpresa que nadie esperaba.

Tras sacrificar un peón y tomar la iniciativa, conseguí una posición dominante. Las piezas de Karpov se vieron obligadas a retirarse a la primera fila, una situación totalmente inusual. En el movimiento 24 cambié un peón, dije «reina» y miré al árbitro para que me entregara una segunda reina, que ya debería estar en el tablero. Pero antes de recibir una respuesta, Karpov hizo su movimiento, ¡de forma ilegal! Defendió que, dado que de hecho yo aún no había colocado una nueva reina sobre el tablero, él podía escoger qué pieza era, y escogió un alfil, una pieza mucho menos valiosa que la reina. Aquella pequeña farsa fue rápidamente resuelta. Yo obtuve mi nueva reina y Karpov se retiró al cabo de tres movimientos, aunque exigió y consiguió unos minutos más de tiempo de compensación por la supuesta confusión. Aquella victoria formaba parte de una serie de cinco

partidas, que personalmente considero una de las mejores rondas de torneos de mi vida: cuatro victorias y unas tablas contra los mejores jugadores del mundo, coronadas con el triunfo del torneo.

La fuerza del pensamiento positivo va más allá de premoniciones y resultados. La energía creativa y competitiva es algo tangible, y si nosotros podemos sentirla, también nuestros rivales. Nuestro grado de confianza se refleja en cómo nos movemos y hablamos, no solo en lo que decimos, sino también en cómo lo decimos.

SI QUIERES QUE TE TOMEN EN SERIO, TÓMATE EN SERIO A TI MISMO

Siempre se ha dicho de mí, o he sido acusado, de ser muy intimidante en el tablero. A Bobby Fischer sus rivales le llamaban «Fischer Fear» (Fischer el Temible) por la misma razón, y en sus mejores épocas se decía que Mijail Tal hipnotizaba a los demás jugadores con una mirada magnética que a menudo apartaba del tablero y dirigía a los ojos de sus rivales. Uno de los adversarios de Tal, el norteamericano de origen húngaro Pal Benko, llegó a presentarse con gafas oscuras para protegerse de la mirada del letón. Tal, con su ingenio característico, tomó prestadas inmediatamente unas gafas de sol enormes de Tigran Petrosian, y se las puso, causando la hilaridad de los demás jugadores y del público. Benko debió de reírse también un poco, al menos hasta que perdió la partida.

Los jugadores que tenían menos éxito nunca eran acusados de intimidación o hipnotismo, por lo tanto me lo tomé como un cumplido. Si algunos ajedrecistas se sentían presionados por sentarse frente a mí en el tablero, era porque conocían mis partidas y mi reputación, algo que era cada vez más cierto, a medida que fui enfrentándome a jugadores cada vez más jóvenes que yo. Antes de retirarme, tuve el dudoso placer de jugar contra varios rivales que ni siquiera habían nacido cuando yo gané el título mundial. Para ellos, yo era una especie de leyenda viva. Pese a que ello no impidió que uno de ellos, Teimour Radjabov, un adolescente prodigioso de Bakú, mi ciudad natal, me derrotara en 2003 en Linares. Mientras algunos críticos dijeron que mis rivales rendían poco por culpa de mi reputación, yo estoy convencido de que al menos un número idéntico se sentía, por el contrario, motivado por jugar contra el mejor de todos.

Si yo tenía un comportamiento intimidante en el tablero, era porque estaba convencido de que el ajedrez era un asunto muy serio, y que era responsable de mostrarle a mi adversario que estaba haciendo todo lo que estaba en mis manos para vencerle. Eso era así tanto en los torneos de élite como en las exhibiciones contra aficionados, donde a menudo los espectadores me animaban a sonreír ante a cámara mientras jugaba. En alguna ocasión intenté acabar en tablas por cortesía con algunos políticos de alto rango o celebridades, pero, en general, sentía que estafaba a mi oponente si no jugaba al máximo y dejaba claro que me tomaba en serio el juego.

Cuando jugaba veinticinco partidas al mismo tiempo en una exhibición (que en ajedrez se llama «simultánea»), consideraba que mi obligación era conseguir una victoria clara, o una «victoria seca», como decimos en Rusia

de 25-0. Poner mi «cara de juego» frente al tablero era parte importante de mi preparación psicológica. No quería perder la costumbre de estar absolutamente concentrado en el tablero.

Mi agresiva actitud en aquellas exhibiciones tenía otras causas añadidas. Enfrentarse a una dura competencia, jugar contra varios rivales al mismo tiempo, es una oportunidad de fomentar la creatividad, libre de las limitaciones del juego de uno contra uno. Algunos maestros piensan que esas exhibiciones son puro entretenimiento, pero yo nunca quise dejar pasar la oportunidad de aprender algo, de obtener una perspectiva distinta. La simultánea requiere, además, una compleja toma de decisiones, ya que hay que tener en cuenta nuestra puntuación global y cómo cada partida puede afectar al resto.

En mayo de 1995 jugué una simultánea en el legendario Club Central de ajedrez de Moscú. Era el cincuenta aniversario de la Victoria y jugué contra treinta veteranos soviéticos de la Segunda Guerra Mundial. ¡Me parece que el rival más joven tenía setenta y tres años! Pero no fue coser y cantar. Algunos eran jugadores bastante

buenos, e incluso habían jugado en clubes de ajedrez en los años treinta y cuarenta. Algunos veteranos lucían sus medallas y, juntos, formaban un grupo impresionante. Incluso había un general completamente uniformado.

Mi partida con el general no me fue bien y empezó a distraerme del resto de las partidas. Pude haber seguido jugando, pero la posición era complicada, así que en cuanto tuve la oportunidad provoque tablas; una decisión práctica que me permitía concentrarme en las otras veintinueve partidas. Fue la primera partida en acabar, e inmediatamente sentí la irritación del resto de los jugadores. Pensaban que le había regalado las tablas al general debido a su rango, cosa que no era cierta en absoluto.

En lugar de cargar durante todo el evento con el peso de aquella partida conflictiva, enseguida encontré una forma de liberarme de la presión a bajo coste. Fue una decisión estrictamente pragmática. Si hubiera seguido adelante con aquella partida, quizá finalmente hubiera ganado, pero me hubiera distraído del resto. Ese es un tipo de situación al que nos enfrentamos a menudo, cuando un problema complicado, sea personal o profesional, empieza a dominar nuestros pensamientos e impide que nos concentremos en otras cosas. Si es posible, debemos resolverlo rápidamente, aunque su solución no nos sea del todo favorable.

Considerémoslo comparable a vender acciones a la baja, antes de que pierdan más valor.

Aquella simultánea con los veteranos tuvo una conclusión divertida. Durante casi cinco horas hubo algunas tablas más antes de la gran batalla. Era la fase final de la última partida y yo tenía un peón de más y muchas posibilidades de ganar, pero aún quedaba mucho camino por delante. Mi oponente también estaba prácticamente exhausto, y pensé que si le presionaba mucho y le ofrecía tablas, aceptaría. Se emocionó bastante cuando le firmé la hoja de puntuación, y me dijo que recordaría toda la vida aquellas tablas, ¡también recordaba las tablas que consiguió en una simultánea contra Lasker en 1937!

El ultracompetitivo Viktor Korchnoi se toma esas exhibiciones aún más en serio, al menos según dicen los textos que describen sus partidas. En 1963 viajó a Cuba para disputar un torneo junto a un equipo de GM soviéticos, y algunos ofrecieron, además, una serie de simultáneas a las que acudió mucho público. Entre los rivales de Korchnoi estaba nada menos que el che Guevara, y antes de la partida un funcionario le sugirió a Viktor que acabara en tablas con el che. De vuelta al hotel, Mijail Tal le preguntó cómo le había ido la simultánea y debió sorprenderle bastante oír a Korchnoi decir que había ganado todas las partidas. «¿Contra Che Guevara también?», preguntó Tal. «Sí —replicó Korchnoi—. ¡No tiene ni la más mínima idea de cómo responder a la apertura catalana!».

Mantener una actitud adecuada, interior y exteriormente, es fundamental para conseguir el éxito. No es algo tan simple como convencernos a nosotros mismos de que somos genios, o invencibles. Hemos de aspirar a esforzarnos siempre al máximo, sabiendo que no hacerlo es el verdadero fracaso. Los tópicos y los eslóganes de las empresas que hablan de «rendir el 110 por ciento» no nos servirán de inspiración si no somos capaces de inspirarnos primero a nosotros mismos para rendir al cien por cien. Ese proverbial 10 por ciento extra procede de la conciencia de que estamos preparados y somos capaces de hacer todo lo que está en nuestras manos. Si es así, a menudo nos sorprenderá comprobar que somos capaces de más de lo que creíamos.

Cómo nos vemos a nosotros mismos es también un factor fundamental de cómo nos ven los demás. Un traje bonito y un firme apretón de manos deben ir acompañados de la mirada y el timbre de voz. Los sociólogos defienden que las mujeres quizá consideran más atractivos a los hombres

casados, porque emanan cierto grado de seguridad y confianza en sí mismos de la que los solteros carecen (es decir, que fingir estar casado no funciona). La gente que entrevista a aspirantes a un puesto de trabajo o a una plaza en la universidad recuerda la forma en la que se comportaron los candidatos mucho más que lo que dijeron.

¿Qué recuerda la gente de nosotros? Todo el mundo es tímido hasta cierto punto. Mark Twain escribió: «No hay grados de vanidad, solo grados de capacidad para disimularla». Lo triste es que cuanto más nos preocupamos por lo que los demás piensan de nosotros, peor es la imagen que damos. De acuerdo con la máxima de Twain, la mejor manera de «disimularla» es centrarnos en nuestro talento, nuestra preparación y nuestros logros. Es un tipo de orgullo sano, motivado por triunfos ganados a pulso y por la sincera convicción de que los mayores éxitos están por llegar.

NO DISTRAERSE INTENTANDO DISTRAER

Como casi todo el resto del mundo, los jugadores de ajedrez auténticos están entre las caricaturas de ficción de Kronsteen, el villano ultrarracional de las películas de Bond, y Luzhin, el psicópata de Vladimir Nabokov. En mi opinión, hay unos cuantos que están al límite de la curva de la normalidad racional, pero hay notables excepciones. Las increíbles anécdotas sobre el torneo mundial que en 1978 disputaron Viktor Korchnoi y Anatoli Karpov en Filipinas bastan para que cualquiera se pregunte si los jugadores de ajedrez realmente están locos. Las tensiones entre los dos contendientes ya estaban al rojo vivo. El «odiado tránsfuga» Korchnoi estaba desafiando al poder de la máquina soviética al completo y a su campeón Karpov. Incluso antes de que empezara el torneo, ambos bandos formularon mezquinas e incontables protestas. Se quejaron de las banderas que había en la mesa, de la altura y el estilo de las sillas, y del color del yogur que Karpov se llevaba a las partidas. Ninguna tan peculiar como la historia acerca del doctor Vladimir Zujar, un profesor de psicología que llegó a la ciudad de Baguio con el grupo de acompañantes de Karpov.

Durante las partidas del campeonato mundial, Zujar se sentó entre el público, mirando directamente a Korchnoi. Su relación con Karpov y su

semblante, aparentemente desconcertante, provocaron las sospechas de Korchnoi y su sobreprotector equipo empezó a pensar en una especie de trampa sobrenatural. Zujar fue acusado de ser un parapsicólogo que intentaba distraer la mente de Korchnoi. El equipo de Korchnoi pidió que Zujar no fuera autorizado a sentarse tan cerca del escenario, mientras los soviéticos rechazaban cualquier petición y contraatacaban con otras demandas. Eso derivó en una extraña epopeya para Zujar, que cambiaba de sitio cada día, flanqueado a menudo por miembros de la delegación de Korchnoi. Al llegar a la partida 17, Korchnoi incluso se negó a jugar, a menos que Zujar se sentara más atrás, una protesta que al aspirante le costó once minutos del tiempo que tenía disponible; tiempo que podría haber usado en lugar de equivocarse. Finalmente, perdió la partida, tras ignorar varias oportunidades de victoria por falta de tiempo. Más adelante, Korchnoi llevó a su propio «parapsicólogo, neurólogo e hipnotizador» para contrarrestar los poderes de Zujar.

Las cosas continuaron así durante todo el torneo. ¿Era todo teatro o es realmente posible que los dos mejores ajedrecistas del planeta y/o sus colaboradores más cercanos, se distrajeran con toda aquella comedia en el torneo más importante de sus carreras? Karpov ganó la partida 32 por un solo punto, y ganó la partida final (con Zujar sentado otra vez en primera fila, por cierto). Vale la pena preguntarse hasta qué punto hubiera mejorado la actuación de Korchnoi si no hubiera empleado tanta energía en responder a las provocaciones de Karpov, y preguntarse si Karpov recibía realmente mensajes secretos de su yogur. Por cierto, Karpov consiguió su primera victoria en la partida número 8, tras violentar a su oponente y a sus seguidores por negarse a estrecharle la mano antes de la partida.

LA IMPORTANCIA DE HACERSE CON EL CONTROL

La pérdida de energía mental se refleja en la física, y viceversa. La depresión y la falta de concentración agotan tanto como correr un kilómetro. El término empowerment «delegar poder», quizá hoy día se usa en exceso, pero es un concepto esencial tanto en nuestra vida profesional como personal. Si nos «alimentamos» del control, somos literalmente más

fuertes. Leí un ejemplo macabro de este concepto en un experimento realizado con dos ratones en dos jaulas contiguas. Los dos ratones reciben descargas eléctricas a través del suelo de a jaula, a intervalos arbitrarios. En una de las jaulas hay un botón que permite detener la descarga. Ambos ratones reciben las mismas descargas, pero el ratón en cuya jaula está el botón vive mucho más que el ratón que no tiene botón en la jaula. Cuando se enfrentan a hechos arbitrarios e incontrolables, incluso los ratones pierden la voluntad de vivir, y sin ella, el cuerpo no sobrevive mucho tiempo.

Hoy se habla de la «química del estrés» y de otras cuestiones que demuestran lo que ya sospechábamos, que el control tiene mucha importancia en las cuestiones mentales. Sentir que controlamos nuestro destino en el tablero de ajedrez, en la escuela, o en el trabajo repercute en el bienestar físico y mental. En un sentido amplio, eso significa mejor rendimiento. La revolución de la gestión, que empezó en la década de 1970, acabó con los estratos directivos y descentralizó el proceso de toma de decisiones de las corporaciones. Equipos pequeños con una relación más cercana a las fuentes de información pueden tomar decisiones mejores, más rápidamente y, además, están mucho más motivados.

A menudo oímos las quejas de quien dice cargar con demasiada responsabilidad, pero la alternativa es mucho peor. Esa ligera sensación de alivio cuando alguien toma las decisiones por nosotros no dura mucho tiempo, especialmente si se trata de asuntos que influyen directamente en nuestra calidad de vida, aunque no sean necesariamente descargas eléctricas, A menudo nos dejamos llevar por el instinto y dejamos que las cosas sucedan a nuestro alrededor sin tomar las riendas. Es decir, actuamos por omisión, preguntándonos como mucho: «¿Qué pasará si no hago nada?», en lugar de implicarnos. Esa forma de evitar responsabilidades responde al mecanismo del mínimo esfuerzo, que indefectiblemente nos aleja de nuestras aspiraciones.

ROMPER EL HECHIZO DE LA PRESIÓN

Años de competitividad me habituaron a la tensión que conllevan todas las partidas y todos los torneos. Sin embargo, al principio de mi carrera no me resultó fácil. En enero de 1978, a los catorce años, siendo un niño prodigio ya mayorcito, participé en el torneo Memorial Sokolski de Mink con la esperanza de obtener una puntuación que me otorgara el titulo de maestro. Además, necesitaba continuar mi trayectoria de éxitos juveniles. Tras hacerme con dos títulos nacionales consecutivos de la categoría júnior, no conseguí ganar el título mundial para menores de dieciséis años, ni en 1976, ni en 1977. Entretanto, mi rival juvenil más directo, Artur Yusupov, acababa de ganar el mundial para menores de veinte años. Era muy inusual que se invitara a un jugador juvenil a disputar un torneo tan importante a otra república soviética, de Azerbaiyán a Bielorrusia en aquel caso. A mí me permitieron jugar gracias a la insistencia de mi mentor, Mijail Botvinnik, y la reputación de los éxitos de ambos tuvo un papel crucial. Por tanto, yo tenía muchos motivos para estar nervioso ante la posibilidad de fracasar en aquella ocasión; y algunos de mis experimentados rivales también me asustaban un poco.

Mi madre tuvo una idea. «Garik —me dijo el día antes de la primera ronda—, puedes hacerlo muy bien, pero antes de cada partida quiero que memorices unas líneas del poema de Pushkin Eugene Oneguin. Agudizará tus sentidos.» Yo seguí sus instrucciones y con la ansiedad mitigada gracias a aquella «pluma mágica», gané las primeras partidas y recuperé la confianza. Al final. no solo conseguí suficientes puntos para el título de maestro, sino que también gané el torneo, con una pequeña ayuda de nuestro poeta nacional.

Estar un poco inquieto cuando se soporta mucha tensión es totalmente normal; cuando hay que preocuparse es cuando empezamos a sentir indiferencia frente a nuevos desafíos. Si todo nos parece fácil, o no nos esforzamos lo suficiente o no nos motiva lo suficiente el desafío. Si no conservamos nuestra fuerza mental, no seremos capaces de responder cuando lleguen las contrariedades. Los músculos de la psique se atrofian con la falta de uso, igual que los físicos y los mentales. Si llevamos un tiempo sin experimentar la excitación nerviosa de intentar algo nuevo y desconocido, quizá sea porque llevamos tiempo evitándolo. Para conservar nuestras defensas, necesitamos una dosis regular de cambios y mantener el sistema nervioso en forma.

Debemos mantener en forma nuestras defensas para cuando lleguen los fracasos. Es muy difícil aprender de una dura derrota Y al día siguiente seguir pensando que somos los mejores. Es necesario tener mucha fuerza mental para equilibrar ese guión, que en cierto sentido resulta contradictorio, sobre todo después de una derrota especialmente devastadora. Nuestra teoría de la mente sobre la materia también puede volverse en contra nuestra si estamos convencidos de que las cosas no tienen futuro. Una derrota rápidamente conduce a la siguiente, y luego a otra. Eso puede suceder en un simple torneo o incluso en una trayectoria profesional, provocando que caigamos en la rutina del fracaso.

MANTENER LA OBJETIVIDAD A LA HORA DE LA VERDAD

En el torneo del campeonato del mundo que disputé contra Karpov en 1986, en Leningrado, yo llevaba claramente la iniciativa, cuando de pronto encajé tres derrotas seguidas y el torneo quedó empatado a cinco partidas del final. Tras la tercera derrota, en la partida 19, celebré una reunión de emergencia con mis preparadores sobre lo que había que hacer en la partida 20. ¿Debía forzar unas tablas rápidas para recuperar la estabilidad o dedicarme a luchar como siempre? «¿Por qué no luchar? —dije yo—. Acabo de perder tres, ¿cómo voy a perder cuatro seguidas?». El gran maestro Mijail Gurevich, que tenía muchísima experiencia tanto en el ajedrez como en los casinos, replicó: «La suerte no funciona de ese modo. Cuando juegas a la ruleta, puedes perder muchas veces seguidas apostando siempre al negro». Es triste pero cierto; no tiene sentido creer que, si ahora te va mal, significa que más adelante te irá mejor. No existen balanzas cósmicas que al final se equilibran por sí solas. Seguí su consejo y rápidamente provoqué tablas en la partida 20, tablas en la 21, y luego, totalmente recuperado, conseguí una victoria aplastante en la 22; recuperé la iniciativa y conservé el título.

Los casinos suelen colocar marcadores digitales junto a las ruletas en los que se ven claramente los últimos doce números ganadores para que la gente crea que puede aprovechar esa información, Cuando en realidad no sirve literalmente para nada. La ruleta no sabe qué cifra salió la última vez.

Es muy peligroso autoengañarnos y creer que algo va a pasar, cuando no existe relación entre el pasado y el presente. Si no conseguimos deshacernos de esas pistas falsas, no hacemos más que actuar por superstición.

En el mundo del ajedrez, donde el principio transitivo raramente se produce, se habla mucho del concepto de némesis personal. El jugador A puede vencer al jugador B, que derrota al jugador C, que vence al jugador A. Algunos jugadores son lo que llamamos «buenos clientes»; aparentemente les vencemos hagan lo que hagan. Yo mantuve muy buenas puntuaciones frente a muchos de mis mejores rivales, pero sin duda Alexei Shirov era mi mejor cliente. En doce años de enfrentamientos que sumaron unas treinta partidas, perdió quince veces consecutivas, sin contar las tablas, sin ganarme ni una sola partida. (Y al mismo tiempo, Shirov conseguía muy buena puntuación contra mi némesis, Kramnik).

Tal grado de superioridad sobre uno de los jugadores de mayor talento entre la élite debe de tener una explicación más allá de los límites del tablero. Después de tantas derrotas, empezamos a dudar de la posibilidad de soñar siquiera con la victoria, y por lo tanto creamos nuestro destino y volvemos a perder. Tras su decimotercera derrota, Shirov tuvo el ánimo de bromear y dijo que ya que el trece era mí número de la suerte, claramente se había acabado mi racha. Aquel farol psicológico era una idea bastante buena, pero desafortunadamente a él no le dio resultado.

CUANDO DAR LO MEJOR DE NOSOTROS MISMOS NO ES SUFICIENTE

Una derrota puede ser doblemente perjudicial si sentimos que hemos dado lo mejor de nosotros mismos y, aun así, hemos fracasado. Contradice las palabras de consolación de todos los padres cuyo hijo está en el equipo de fútbol que ha perdido: «Has hecho todo lo que has podido». Se supone que saber que, aunque el resultado no ha sido positivo, no hemos podido hacer nada más hará que nos sintamos mejor. Y, sin embargo, alguien que aspira a ser el campeón del mundo no quiere oír que hizo todo lo que pudo y, sin embargo, le derrotaron justamente. Es más, ¿hay algo peor que eso?

El soviético Andrei Sokolov y el norteamericano de origen ruso Gata Kamsky tuvieron que enfrentarse a esa cruel realidad en sus partidas contra Karpov, y en ambos casos el efecto fue devastador. Sokolov, de veintitrés años, estaba jugando el mejor ajedrez de su vida en 1985-1986 y consiguió una impresionante puntuación en las preliminares al torneo por el título mundial. Después de ganar dos torneos clasificatorios, se enfrentó a Karpov en la final del torneo de aspirantes en 1987; el ganador jugaría contra mí en el campeonato mundial. Para Sokolov fue más que encontrarse con la horma de su zapato; fue incapaz de ganar una sola partida, y Karpov consiguió cuatro victorias. Después de aquella debacle, Sokolov se convirtió en un jugador completamente distinto. El sol había derretido sus alas y cayó a la tierra. En los años siguientes consiguió resultados poco más que mediocres. Nunca más aspiró al título mundial, ni obtuvo buenas puntuaciones en los torneos de élite. Para añadir un apunte más optimista, hay que decir que hoy día Sokolov sigue jugando un ajedrez de buen nivel desde el plácido escenario de una vida en la Francia de provincias.

La historia del último jugador norteamericano que llegó al nivel del campeonato del mundo es más y menos trágica a la vez. Gata Kamsky llegó mucho más lejos, pero su potencial y récord de éxitos hace que su caída fuera más dolorosa. Su padre le llevó a Estados Unidos en 1989 cuando era un adolescente, y su ascenso en el mundo ajedrecístico fue meteórico. En 1996 llegó a la final del campeonato mundial de la FIDE y se enfrentó a Karpov. (Como ya he dicho anteriormente, en 1993 el aspirante Nigel Short y yo rompimos con la federación internacional de ajedrez, con lo que se crearon dos títulos mundiales: el título «clásico» que yo conservé, y el «título oficial» que otorgaba la federación, y que Karpov conservó durante un breve período).

Nunca sabremos hasta dónde podría haber llegado Kamsky que entonces tenía solo veintidós años, si hubiera seguido con el ajedrez tras la apabullante derrota sufrida a manos de Karpov en aquel torneo. Pero él, o quizá su notoriamente irascible padre, decidieron que, si no podía ser el número uno del ajedrez, debía dedicarse a otra cosa. Se retiró inesperadamente del juego y finalmente, se dedicó a las leyes, como había hecho su predecesor, Paul Morphy.

Entretanto, Karpov, en la cumbre, era el ejemplo perfecto de alguien que conseguía ser totalmente objetivo, tanto durante como entre las partidas. Su frío pragmatismo le permitía jugar cada movimiento como si

observara el tablero por primera vez. Nunca permitía que le distrajera un mal movimiento, o una partida perdida, o un resultado adverso. El mañana siempre traía un nuevo día para Karpov.

Mi estilo, mucho más emocional, nunca me permitió una lógica tan expeditiva. Me dejaba la piel en cada partida y pagaba un fuerte peaje emocional por cada derrota. Contaba con mi enorme carga de energía para volver al tablero en la siguiente partida, descargando en un estallido toda mi ira y mi frustración antes de cargar de nuevo. Todos debemos encontrar la mejor forma de luchar contra el fracaso, aprender de ello y volver a la lucha con renovada fuerza. Intentar olvidar los fracasos del todo no es más que una receta para repetir los errores de los que nos negamos a aprender.

ASPIRANTES AL TRONO Y ERRORES FATALES

Aparte del debate sobre «quién es el mejor de todos los tiempos», una de las discusiones más populares de cualquier club de ajedrez, o actualmente en los foros de internet, es quién se merece el dudoso honor de ser «el mejor jugador que no tuvo el título mundial». A lo largo de la historia del ajedrez hubo grandes jugadores que se acercaron mucho, pero nunca llegaron al Olimpo. Esas figuras legendarias no carecían de talento ajedrecístico y muchas de ellas protagonizaron muchas partidas maestras e inolvidables.

Cuando nos preguntamos por qué esos grandes jugadores nunca llegaron a la cumbre, debemos hacer algo más que encogernos de hombros y culpar al destino. Cada caso es distinto y, aunque no sepamos nunca cuál es exactamente el motivo, todos los casos nos permiten analizar en perspectiva los errores psicológicos.

Los seguidores del enérgico jugador ruso Mijail Chigorin no pueden argumentar que no tuvo su oportunidad. Disputó en dos ocasiones el campeonato del mundo contra Wilhelm Steinitz a finales del Siglo XIX, y perdió en ambas ocasiones. A lo largo de su carrera, Chigorin se opuso a la sabiduría convencional, a veces de forma errónea. Nunca fue capaz de poner en práctica su creatividad desbordante. Demostrar su punto de vista

era más importante para él que ganar. Y su falta de competitividad pragmática le impidió llegar a la cumbre.

El caso de Chigorin nos enseña que no podemos sacrificar los resultados en aras de una creencia ciega en nuestros métodos, por muy innovadores que sean. Existe una fuerte tendencia, no necesariamente negativa, a responder a un revés diciéndonos a nosotros mismos que no hemos ido lo suficientemente lejos, que solo insistiendo un poco más allá en la misma dirección las cosas hubieran salido mejor. Debemos fiarnos de nuestro criterio interior para examinar los resultados desapasionadamente, dejar el ego a un lado cuestionarnos nuestra postura. Si Chigorin hubiera sido capaz de dominar su imaginación tan solo un par de veces, el mundo hubiera tenido un campeón mundial ruso algunas décadas antes de Alexander Alekhine.

Si un jugador de ajedrez debe ser perdonado por maldecir a la suerte, ese es Akiba Rubinstein. Hoy día, casi cien años después de que alcanzara la élite, la calidad de su juego sigue siendo irreprochable. Cierta falta de practicidad deportiva le salió muy cara en más de una ocasión. Rubinstein no quiso o no pudo valorar el hecho del torneo tanto como la partida en concreto, perdió la perspectiva general y corrió riesgos innecesarios. Pero sus errores más cruciales tuvieron lugar fuera del tablero. A principios del Siglo XX, un aspirante al campeonato necesitaba carisma y habilidad para tratar con los promotores, además de talento para el ajedrez.

A pesar de sus éxitos en numerosos torneos, Rubinstein nunca consiguió reunir el dinero necesario para desafiar a Emanuel Lasker. La teatralidad y los intercambios públicos de reconocimiento, típicos de esa clase de negociaciones, sencillamente no entraban en el repertorio del tímido polaco. José Raúl Capablanca le superó rápidamente como aspirante principal, cosa que el deslenguado cubano no tardó en proclamar.

Es simplista decir que en un mundo ideal solo importarían las habilidades ajedrecísticas y no la capacidad para reunir fondos o hacer política. Los candidatos mejor cualificados ganarían siempre las elecciones y el software mejor diseñado superaría en ventas al resto. Ese mundo soñado de supuesta objetividad no tiene en cuenta la complejidad de cualquier entorno competitivo. El momento en el que creemos que nos merecemos algo es exactamente el momento en el que estamos a punto de perderlo frente a alguien que lo pelea con mayor encono.

Rubinstein no fue el único jugador de élite que nunca consiguió disputar el campeonato mundial. Paul Keres estuvo décadas entre los mejores jugadores, antes y después de la Segunda Guerra Mundial. El estonio de origen soviético se vio perjudicado por factores políticos e históricos, tanto globales como personales. Su mayor oportunidad de optar al título fue interrumpida por el estallido de la guerra. Más tarde, las autoridades soviéticas prefirieron al «buen ruso» Botvinnik.

Aparte del destino, sin embargo, Keres tuvo muchas oportunidades de optar al campeonato del mundo y siempre se quedó muy cerca. No sé señalar una carencia en particular de su juego, pero tengo serias dudas de que hubiera sido un rival a la altura de Botvinnik bajo los cegadores focos del escenario del campeonato mundial.

David Bronstein tuvo su oportunidad frente a Botvinnik. Su enfrentamiento de 1951 acabó en tablas, lo cual permitió que Botvinnik conservara el título de campeón. (La tradición dice que el titular tiene «las tablas a su favor», es decir que el aspirante tiene que derrotarle claramente para llevarse el título.) Bronstein solía decir a los estudiantes que, si no hubiera perdido la penúltima partida de aquel torneo, le escucharían con mucho más respeto, «¡como al oráculo de Delfos!».

Para el joven Bronstein, llegar a aquel torneo contra una leyenda viva como Botvinnik ya fue una gran victoria. Al centrar sus expectativas en llegar a disputar el torneo, le fue imposible ganarlo. El orgullo de nuestros logros no debe distraernos de los objetivos finales. Un corredor de maratón que tenga una buena marca en más de 40 kilómetros no conseguirá la fama hasta que no recorre realmente los últimos 35.

Thomas Szasz, el llamado «antipsiquiatra», escribió que «no existe la psicología; solo la biografía y la autobiografía». No vivimos la vida basándonos en trucos y tretas que nos motiven; no podemos engañarnos por mucho tiempo. No debemos relegarnos a un mero papel de apoyo en nuestras propias vidas, rechazando la búsqueda de nuevos retos y evitando las responsabilidades. La partida interior, esa es la partida. No es psicología. Es la vida, y así debemos vivirla: una autobiografía en evolución.

Los aspirantes al trono

Mijail Chigorin, Rusia (1850-1908). Considerado padre del ajedrez ruso, Chigorin fue uno de los mejores jugadores del mundo en el cambio de siglo. Intentó en dos ocasiones arrebatarle la corona a Wilhelm Steinitz en los torneos de 1889 y 1892, y fue derrotado en ambos. Su juego era enérgico y creativo, pero su ajedrez era demasiado inconsistente y su carácter demasiado indisciplinado para las exigencias del juego de campeonato. Chigorin tropezó, además, con las dogmáticas teorías de Steinitz, al insistir en que el ajedrez era demasiado rico para reducirlo a una normativa fija.

Aparte de sus éxitos en torneos nacionales e internacionales, Chigorin contribuyó mucho a popularizar el ajedrez en Rusia. Fundó un club en su ciudad, San Petersburgo, y escribió y viajó mucho por su tierra natal.

Akiba Rubinstein, Polonia (1892-1961). El menor de doce hermanos, nacido en una pequeña ciudad polaca que pertenecía a Rusia en aquella época, Rubinstein fue uno de los mejores jugadores del mundo durante quince años. Su juego parecía no tener carencias; hoy día muchas de sus partidas siguen considerándose como ejemplos del arte del ajedrez.

Hasta que la Federación Internacional de Ajedrez consiguió el control en 1948, los torneos para el campeonato del mundo se organizaban entre el campeón y el aspirante, que inevitablemente debía conseguir un considerable apoyo económico. Rubinstein nunca fue capaz de reunir fondos suficientes para enfrentarse a Emanuel Lasker pese a conseguir muy buenos resultados durante mucho tiempo. Sus mejores años se vieron interrumpidos por la Primera Guerra Mundial. Cuando pudo retomar su carrera profesional, Rubinstein hubo de enfrentarse a nuevos contrincantes, entre los que se encontraba el gran José Raúl Capablanca.

Rubinstein fue una figura frágil y sentimental, rasgos que le perjudicaron enormemente al final de su vida. Llegó un punto en el que después de hacer un movimiento, se escondía en una esquina de la sala a esperar la respuesta de su oponente.

Paul Keres, URSS (1916-1975]. «Paul el Segundo» es el triste apodo que consiguió quien probablemente fue la figura más grande y más reconocida internacionalmente del estado báltico de Letonia. Ciertamente,

Keres es el único jugador de ajedrez que aparece en los billetes de su país, su imagen está en el billete de cinco kroonis. Otro personaje cuyos años de gloria se interrumpieron por una guerra mundial, Keres, también estuvo a punto muchas veces de clasificarse para el torneo mundial: cuatro veces consecutivas acabó segundo en las rondas clasificatorias. Cuando quedó primero, en el legendario torneo del AVRO de 1938 en los Países Bajos, las negociaciones que debían llevarle a enfrentarse con Alexander Alekhine se interrumpieron por el estallido de las hostilidades en toda Europa.

Estonia ha compartido el sino de las demás naciones bálticas y ha sido objeto de intercambio entre las grandes potencias. Estonia fue invadida por los soviéticos. y luego cayó en manos de los nazis. Cuando la Unión soviética recuperó de nuevo Estonia en 1944, Keres fue sometido a un proceso disciplinario por las autoridades, que consideraron que había cometido traición al participar en torneos de ajedrez bajo el dominio alemán. Se le ordenó no interferir en los intentos de Mijail Botvinnik de disputar un torneo por el título contra Alekhine. Cuando en 1948, tras la muerte de Alekhine, que todavía conservaba el titulo, se organizó el torneo por el campeonato del mundo, Keres estaba entre los cinco participantes. Sus terribles resultados frente a Botvinnik en aquella ocasión hicieron pensar a algunos que había recibido presiones oficiales para que colaborara en que Botvinnik consiguiera la victoria.

David Bronstein, URSS (1924). Así como Rubinstein y Keres nunca tuvieron la posibilidad de disputar el campeonato, Bronstein tuvo la corona casi al alcance de la mano. No solo consiguió enfrentarse a Botvinnik en 1951, sino que también consiguió quedar en tablas con el «Patriarca», empatados a cinco victorias y catorce tablas. A tan solo una victoria del título, y a tan solo un movimiento, ya que perdió la partida definitiva al final del torneo, por una maniobra fruto del despiste. Bronstein nunca volvió a disputar el campeonato mundial.

Bronstein fue siempre un jugador tremendamente creativo, y a menudo consiguió posiciones superiores a las de Botvinnik en el torneo que les enfrentó. Fue su falta de técnica lo que le costó cara contra Botvinnik, aunque es posible que hubiera factores psicológicos también muy importantes. Más adelante escribió que solo enfrentarse al «dios» Botvinnik fue tal éxito para él que le resultó difícil mantener el envite. Cuando

Botvinnik ganó el primer campeonato nacional soviético, Bronstein era un niño de siete años, y desde 1931 a 1951, Botvinnik dominó como un auténtico rey. Se necesita un coraje muy especial para enfrentarse a tu héroe dela infancia en una confrontación directa.

Viktor Korchnoi, URSS/Suiza (1931). ¿Cómo puede un jugador mantenerse en la élite durante treinta años sin llegar a ser campeón mundial? La vida de Viktor «el Terrible» ha sido un desafío constante. Sobrevivió al asedio de Leningrado, se enfrentó a las autoridades soviéticas hasta que huyó del país en 1976, y sigue desafiando el paso del tiempo y jugando al ajedrez profesional de primer nivel a los setenta y cinco años.

Al contrario que otros nombres de esta lista, Korchnoi tuvo sus oportunidades. Se enfrentó a Anatoli Karpov en tres torneos mundiales consecutivos: en 1974, 1978 y 1981. (El primero se convirtió en un campeonato mundial de facto retrospectivamente, cuando Bobby Fischer se negó a defender su título contra Karpov). Perdió el torneo de 1978 por una sola partida. Fue un torneo cargado de tensión y con muchas interferencias ajenas al tablero. Los soviéticos hicieron todo lo posible para asegurarse de que el «odiado desertor» no consiguiera el título, y Korchnoi no es de los que hacen caso omiso de las provocaciones.

Décadas de excelencia convirtieron a Korchnoi en el mejor jugador que nunca fue campeón del mundo. Tuvo mala suerte, si ese es el término correcto, porque sus años de esplendor coincidieron cuando una estrella ascendente, Anatoli Karpov, ocupaba el centro de la escena.

Acerca de Chigorin: «Un genio del ajedrez práctico que considera un privilegio aprovechar cada oportunidad que se le presenta para desafiar los principios de la teoría moderna del ajedrez: (Wilhelm Steinitz).

Rubinstein según sus propias palabras: «Participo en torneos sesenta días al año; descanso cinco días, y trabajo en mi juego 300 días».

Bronstein según sus propias palabras: «Mi estilo consiste en llevar a mi oponente y a mí mismo a territorios desconocidos. Una partida de ajedrez no es una prueba de conocimientos; es una batalla de nervios».

Korchnoi según sus propias palabras: «Yo no estudio, yo creo».

16. Hombre, mujer, máquina

> Los bien educados contradicen a los demás. Los sabios se contradicen a sí mismos.
>
> *ÓSCAR WILDE*

CONTRADECIRNOS A NOSOTROS MISMOS

Como muchos tópicos, «los opuestos se atraen se basa en las escasas ocasiones en las que aparentemente es cierto, y se aplica a todas las demás. La atracción suele basarse en parecidos y afinidades. Excepto los depresivos recalcitrantes, el resto hemos de gustarnos a nosotros mismos para sobrevivir, y si nos gustamos a nosotros mismos, tendemos a apreciar también nuestras características cuando las vemos en los demás. A un hombre tímido seguramente le beneficiaría salir con una mujer sociable, pero solemos acabar con parejas con las que tenemos mucho en común. Quizá simplemente es que la frase «Lo similar atrae» suena redundante.

Eso no solo sucede en la vida amorosa. Los amigos y los socios buscan gente parecida, y es raro el jefe que no se rodea de personas que piensan como él. Sin embargo, el líder poco común, ese directivo que, por el contrario, contrata a personas que piensan de forma distinta, y que le desafiarán, tiene mayores probabilidades de triunfar.

Ese tipo de gente es excepcional, porque a nadie le gusta que le corrijan y le contradigan. Es necesaria mucha fuerza de voluntad y seguridad en sí mismo para rodearse voluntariamente de personas que sabemos que nos llevarán la contraria. Si no actúa con cuidado, puede derivar en una pérdida de autoridad, o en una caótica mezcla de consignas. Debemos fiarnos de nuestra capacidad de utilizar la oposición para

fortalecernos, y la información para ser más completos. El temor al desafío tiene mucho que ver con el simple temor infantil de cometer errores. Ambos temores pueden paralizar nuestro desarrollo y nuestro éxito.

Ralph Waldo Emerson escribió: «No dejéis que caiga en el vulgar error de imaginar que me persiguen cada vez que me contradicen». Igual que una corporación monopolística se convierte en negligente e ineficaz si carece durante años de competidores, nosotros nos convertimos en excesivamente confiados y rígidos si no seguimos una dieta constante de nuevos retos, comportamientos que nos contradicen e información.

Cuando alguien nos da la razón y apoya nuestro punto de vista alimenta nuestra seguridad, lo cual es positivo. Está claro que nadie puede sobrevivir al vapuleo diario, sin otra razón que la forja del carácter. Este es, sin embargo, otro de los equilibrios, de las mezclas, de las síntesis cuya adquisición es crucial para conseguir nuestros objetivos. El que aprendamos de nuestras derrotas lo mismo que de nuestras victorias no significa que nos conformemos con perder siempre.

Los sistemas feudales y de castas pueden haber desaparecido de mundo real prácticamente, pero siguen vivos y coleando en el mundo del ajedrez. Las federaciones nacionales e internacionales constan de clases y categorías basadas en la clasificación, que permite a los jugadores competir por los trofeos contra rivales de nivel similar. Los jugadores de primera categoría no pueden participar en competiciones de segunda categoría, igual que un jugador de veinte años no puede jugar en la categoría de menores de doce. Por supuesto, en el sentido contrario no hay restricciones. Un novato ambicioso es libre de dejarse matar en la sección «abierta», donde juegan los mejores clasificados. Nadie dijo que fuera una injusticia que yo ganara el torneo nacional para menores de dieciocho años cuando tenía doce.

Si el reto es lo que nos ayuda a mejorar, ¿por qué razón, aparte de los premios en metálico, no debería poder jugar cualquiera en la sección abierta del torneo? ¿No aprenderíamos más de nueve derrotas contra grandes jugadores que de seis victorias y tres derrotas contra jugadores de exactamente nuestro mismo nivel? Este es un debate que ha adquirido cierta importancia, incluso entre los jugadores que nunca participan en los torneos, gracias al ajedrez informático. Un programa de PC al máximo de capacidad pulverizaría sin piedad a cualquier aficionado. Y es curioso que el empeño principal de las empresas de software hoy día sea encontrar la fórmula de debilitar el programa en vez de reforzarlo. El usuario puede

escoger entre distintos niveles y la máquina intentará cometer el máximo de errores posibles para ofrecerle una oportunidad. De modo que ¿hasta qué punto debe exigirse una oportunidad?

Encontrar el equilibrio adecuado entre la confianza en uno mismo y la rectificación depende de cada uno. «Perder tantas veces como seamos capaces de soportarlo» es un buen criterio general. Jugar en la sección abierta y quedar 0/9 todas las veces nos destrozará la moral mucho antes de que consigamos aprender lo suficiente como para conseguir una puntuación decente. A menos que tengamos el ego de un superhombre, o carezcamos totalmente de él, una oleada constante de negatividad nos dejará demasiado deprimidos y contrariados para introducir los cambios necesarios.

Por mucho que disfrutemos ganando, y ganar siempre sería obviamente lo ideal, es importante que nos demos cuenta de que las contrariedades son tan inevitables como necesarias si queremos progresar. La clave está en evitar las pérdidas catastróficas en las batallas decisivas. Tal conciencia es aún mas importante en el mundo real porque, aunque nuestros partidarios nos aíslen del mundo, virtualmente podemos tener siempre razón. No solo los dictadores y los faraones son los que tienen siempre razón. Los políticos y los directivos tienden, por naturaleza, a atraer y rodearse de quienes piensan como ellos. Hablar con sus entregados colaboradores les llena de energía, mientras acusan a quienes les critican de no colaborar. Cuando las cosas van mal, pueden simplemente culpar a los demás. Es peligrosamente sencillo avanzar partiendo del éxito, porque quien debe corregirnos a menudo nos da la razón por ser quien somos.

LA DIFERENCIA ENTRE MEJOR Y DIFERENTE

Si somos capaces de aprender a aceptar las críticas, y a tener en cuenta datos que nos contradicen, también podremos aprender a incorporar métodos nuevos. Hemos dedicado gran parte de nuestra exposición a comprobar que todos tenemos nuestros propios sistema para resolver problemas. Nuestro método es producto de nuestra experiencia, y mejora a medida que tomamos nota de lo que funciona y lo que no. Si nos aferrarnos demasiado a nuestros propios métodos, a expensas de formas de actuar

distintas pero igualmente válidas, nos estaremos autorreprimiendo. Si aprendemos a apreciar el valor de otros métodos, podremos tomar de ellos lo que necesitamos para mejorar, sin sustituir los nuestros.

En mayo de 2005 fui a Bogotá, Colombia, para dar una charla en unas jornadas sobre estrategia empresarial. Tom Peters, célebre asesor de negocios y escritor, invitado habitual de eventos de ese tipo, habló un día antes que yo. Apoyándose en varias imágenes de PowerPoint, Peters contó una graciosa anécdota sobre las diferencias entre los hombres y las mujeres cuando van a comprar pantalones. En la primera imagen se veía una tienda con el recorrido que seguía un hombre. Con un trazado de unas pocas líneas, se veía al hombre entrar, dirigirse a donde estaban los pantalones, ir a la caja y marcharse.

La siguiente imagen mostraba «el recorrido de la mujer» en la misma tienda. Las líneas formaban una especie de tela de araña, según la cual la mujer recorría todos los rincones de la tienda y al final compraba una decena de artículos. No me referiré a la corrección, política o de otra clase, de los estereotipos referidos al género que mostraban las imágenes; lo que me interesa es que un método, el del hombre, se presentaba como claramente superior.

Para llevar la anécdota de Peters mucho más allá de su objetivo, me pregunté qué pasaba cuando los compradores salían de la tienda. Cuando hablé para el mismo público al día siguiente, bromeé diciendo que quizá el hombre salió de la tienda y se fue directamente al bar de la esquina con unos amigos, donde apostó todo el dinero que le quedaba a las quinielas; mientras que la mujer al menos se había gastado el dinero en cosas útiles. Bromas aparte, esa situación plantea legítimamente otras cuestiones. ¿«El método del hombre», según se describe, es realmente superior? Quizá la mujer ahorró tiempo al comprar todas esas cosas de una vez en lugar de comprar estrictamente un artículo y tener que volver después. O, en lugar de acabar lo más pronto posible con aquella tarea, quizá dio unas cuantas vueltas para conseguir los pantalones a mejor precio.

Para complacer en algo a las numerosas mujeres de negocios asistentes, pregunté al público de Bogotá si la anécdota de Peters podría ser un ejemplo de una perspectiva más amplia de las mujeres. En lugar de limitarse a una sola cosa, comprar pantalones, la mujer considera la tarea como parte de su vida diaria. En el siglo XX, solo cuatro naciones eligieron a mujeres en momentos de crisis y transición: Margaret Thatcher en el

Reino Unido, Golda Meir en Israel, Indira Gandhi en la India, y Corazón Aquino en Filipinas. Todas ellas lideraron a su pueblo en períodos de turbulencia y reformas, cuando la creatividad y la capacidad de adaptación eran cruciales. El «sistema masculino» de pensamiento estrictamente lineal, descrito por Peters, no siempre es el mejor, como tampoco será nunca el mejor un método de comportamiento en particular.

En el siglo XXI, hablar de un estilo femenino ha pasado a ser tan obsoleto como la novedad de un líder femenino. No existen reglas rápidas y rígidas sobre formas de resolver los problemas, como tampoco existen normas aplicables al género. Alemania, enfrentada a una necesidad de reformas urgente, acaba de elegir a su primera canciller, Angela Merkel, famosa por su estilo pragmático y directo. Y no debemos olvidar que hubo un tiempo en el que se decía que «¡Margaret Thatcher era el único hombre del gabinete!».

CREAR UN ESTILO UNIVERSAL

En el ajedrez se suele hablar de jugadores completos, o que tienen un estilo universal. Eso no significa que estén perfectamente equilibrados, ni que sean igualmente competentes en todos los aspectos del juego. Como ya hemos visto, cada jugador tiene sus puntos fuertes y débiles, en un sentido relativo. A lo que se refiere, es a la capacidad de detectar y aplicar el método apropiado a la posición, a saber cuando es conveniente atacar y cuándo es necesario defender.

Tener un estilo universal hace que para nuestros rivales sea muy difícil emplear cualquier truco psicológico basado en nuestras preferencias. Si un jugador tiene fama de agresivo, puede evitar un desarrollo objetivamente superior para conseguir un tipo de posición en la que se siente más cómodo, una tendencia de la que podemos sacar partido. Un jugador que está cómodo en cualquier terreno del tablero es capaz de ser más objetivo y, por lo tanto, menos predecible.

Por supuesto, yo siempre disfruté con las posiciones agresivas y complejas y Alexander Nikitin, que fue mi preparador durante mucho tiempo, siempre luchó para evitar que optara por partidas complicadas a la

menor oportunidad. Durante mi adolescencia me decía: «Garry; tienes que aprender a dar lo mejor de ti mismo en las posiciones simples. Si demuestras seguridad en ellas, tus rivales intentarán complicar las cosas e irán a parar exactamente a tu terreno favorito». Sin forzar el juego hacia mis posiciones preferidas, les tendía una trampa a mis adversarios y al mismo tiempo mejoraba los puntos débiles de mi juego.

Las lista de ajedrecistas que llegaron a lo alto con un juego que abarcaba tan solo una o dos dimensiones es sorprendentemente larga, e incluye a muchos de los jugadores más amenos de la historia. Dominar una o dos fases de la partida puede bastar para ser un maestro, aunque raramente es suficiente para llegar realmente a la cumbre. El austríaco Rudolf Spielmann fue uno de los mejores representantes de la edad romántica del ajedrez. Le llamaban «el último caballero del gambito de rey» a causa de su devoción por la apertura más romántica de una olvidada era de sacrificios salvajes. Spielmann, que era tremendamente agresivo, logró sus mayores éxitos en el período de entreguerras y en sus días de gloria era capaz de derrotar a cualquiera; pero solo en sus mejores días. En una ocasión hizo una observación

muy sincera, y se lamentó de ser capaz de jugar combinaciones de ataque tan bien como el entonces campeón mundial, Alexander Alekhine, pero sin ser capaz de conseguir las mismas posiciones que Alekhine para poder jugarlas. Ese es el quid de la cuestión. Ser un genio en los toques finales no basta si no sabemos llegar al final.

Incluso en el juego moderno, donde el equilibrio y la flexibilidad son primordiales, hay mucho margen para el estilo. Jugadores como Alexei Shirov y Judit Polgar consiguieron estar entre los diez mejores por su maestría en llevar a cabo ataques directos. Nadie llega a la cumbre si no es potente en todas las fases de la partida, pero sus preferencias sobre el tablero siempre han sido muy obvias.

Polgar, en particular, tiene fama por su brillante ajedrez de ataque. Si, basándonos en las partidas de Polgar, «jugar como una chica» significa algo en ajedrez —un deporte con muy pocas participantes femeninas—, significa una agresividad incansable. (Polgar es la única mujer entre los 300 jugadores mejor clasificados, un claro reflejo del escaso, si bien creciente, número de mujeres en el ajedrez de competición). Esa habilidad para llevar la iniciativa puede costar muy cara si se consigue a expensas de estar incómodo cuando se juega sin tener la iniciativa. Polgar raramente se

equivoca en ataque, pero sus fracasos demuestran que llegaría mucho más lejos, aunque cometiera errores, si evitara tomar la iniciativa. Cuando las preferencias superan la objetividad en un grado excesivo, nuestro crecimiento se resiente.

Por supuesto, el estilo y las partidas de Polgar son objeto de una atención especial, porque ella es la única mujer en la élite, la única mujer que ha estado alguna vez entre los diez mejores. Si hoy día nos Parece notable, imaginemos lo que supuso su aparición en la escena internacional a la edad de diez años. A los doce años ganaba torneos internacionales, y en 1991 superó el récord de Bobby Fischer, que durante treinta atesoró el título de gran maestro más joven de la historia que consiguió cuando tenía quince.

(Desde entonces, ese récord se ha convertido en un objetivo muy popular y, gracias a la proliferación del título de GM, anteriormente muy exclusivo, ha sido superado muchas veces. Hoy día está en poder del ucraniano Serguei Karjakin, que en 2002 se convirtió en GM a los doce años y siete meses. El veterano GM Walter Browne, seis veces campeón de Estados Unidos, suele bromear diciendo que, cuando, de acuerdo con la normativa, el congreso anual de la FIDE le concedió el título de gran maestro en 1970, «solo dos de nosotros conseguimos el título en aquella ocasión, y no estaban muy seguros del otro tipo. ¡El otro tipo era Karpov!». Hoy día, decenas de jugadores reciben el título cada año, pese a que muy pocos consiguen estar entre los cien mejores).

¿LA GRANDEZA ES INNATA O SE ADQUIERE?

El hecho de que Judit Polgar llegara a la élite mundial es solo una parte de su extraordinaria historia. Tiene dos hermanas mayores que también juegan al ajedrez, Susan y Sofia. Susan, la mayor, fue la primera mujer en participar con regularidad en duros torneos «de hombres», y fue una de las primeras mujeres en conseguir el título «masculino» de gran maestro. Suele ser la segunda mujer mejor clasificada del mundo, detrás de su hermana menor. La mediana, Sofia, también fue una excelente jugadora profesional durante varios años. A los catorce años consiguió en Roma uno de los resultados de uno de los torneos más insólitos que se recuerdan, al

vencer a un grupo de grandes maestros. Su padre, Laszlo, educó a sus hijas en casa para experimentar y demostrar su teoría de que «los genios pueden crearse». Se centró en el ajedrez, y es difícil discutirle los resultados.

El debate de naturaleza versus educación siempre ha sido un tema muy importante en el ajedrez. Supongo que ya que las tres hermanas Polgar comparten los mismos genes, su caso no resuelve el debate en ningún sentido, pero su educación y progresos, desde luego, apoyan sensiblemente la opción de la «educación». En casi toda la historia del ajedrez, las pocas mujeres que demostraron competencia en el juego, fueron consideradas como curiosidades. De enclaves como la antigua república soviética de Georgia, con una tradición de mujeres ajedrecistas, salieron varias grandes jugadoras. Dos de las primeras mujeres que se ganaron un puesto en el mundo del ajedrez internacional en las décadas de 1960 y 1970 eran ambas georgianas: Nona Gaprindashvili y Maya Chiburdanidze. Pero básicamente se dedicaron a los torneos femeninos, especialmente en los años críticos de su formación, cosa que las aisló y limitó su desarrollo.

Las Polgar cambiaron todo eso. Susan fue lanzada a la dura competencia de los torneos internacionales de ajedrez cuando era una adolescente. Con escasas excepciones oficiales, como la Olimpiada de Ajedrez Femenino, donde las hermanas alcanzaron los tres primeros puestos del equipo vencedor húngaro, en dos ocasiones evitaron los torneos solo para mujeres y se dedicaron a las competiciones más duras. Susan, que en la actualidad vive en Nueva York, quedó empatada en el segundo puesto del campeonato «masculino» de Hungría de 1986, un torneo que Judit venció con rotundidad más adelante. Tras ganar el campeonato nacional en 1991, a los quince años, Judit declaró que solo jugaría en el equipo olímpico de ajedrez «masculino». ¿Qué podía decir la federación húngara? Gracias a las Polgar, el adjetivo «masculino» en los torneos y la «especificación» del título de las mujeres como «mujer gran maestro» se han convertido en anacronismos, aunque se sigan usando. Judit dijo una vez que otro cambio que ella y sus hermanas provocaron fue que en los torneos los hombres ya no pueden usar los lavabos de mujeres.

El rápido ascenso de las Polgar disipó la validez de la mayor parte de los tópicos sobre las ajedrecistas femeninas. Sea por naturaleza o por educación, pocas mujeres se sienten atraída; por el ajedrez a cualquier nivel, pero las Polgar demostraron que no existe ninguna limitación inherente a sus aptitudes, una idea que muchos disfrutaban defendiendo, hasta que

empezaron a temer que les pulverizara una chica de doce años con coleta. Probablemente, ese mito quedó definitivamente obsoleto en 2005, cuando Judit regresó al mundo del ajedrez tras retirarse durante un año para criar a su hijo. El primer torneo que disputó fue duro, el Supertorneo Corus de los Países Bajos, y acabó con un tanteo positivo que le permitió clasificarse. En la lista de clasificados de octubre de 2005, Judit Polgar, a los veintinueve años, estaba en el octavo puesto entre los mejores jugadores del mundo, a tan solo cuatro puntos de Vladimir Kramnik. Sin embargo, debido fundamentalmente a ciertas carencias en su estilo global de juego, es muy poco probable que Polgar consiga que florezca en su interior una nueva oportunidad de conseguir el título mundial.

Sería precipitado decir que el éxito de cualquier individuo en particular, por muy espectacular que sea, ha disipado completamente todos los interesantes elementos del debate sobre el género y el éxito en el ajedrez. Los hombres y las mujeres resuelven sus problemas de forma muy distinta desde una edad sorprendentemente temprana. Con tantas y tan obvias diferencias entre ambos sexos, es imposible afirmar con seguridad que la disparidad de actuación en tantos terrenos, incluido el ajedrez, se debe únicamente a la educación y la tradición.

Admito que no siempre he tratado ese tema de manera adecuada en las numerosas ocasiones en las que los periodistas me han preguntado por qué hay tan pocas jugadoras de ajedrez de primer nivel. Pero pese a que me hubiera gustado a veces expresarme de forma más delicada, mi opinión sobre el tema no ha cambiado. Sea fisiológico, psicológico o educacional, la pura verdad es que, aparentemente, muy pocas mujeres poseen la inquebrantable pulsión para el ataque que se requiere para ser un ajedrecista de élite. Por supuesto que esa pulsión es necesaria, en primer lugar, para que el deporte te atraiga realmente. Dicho esto, ¡acepto que se pueda argumentar perfectamente que ellas han encontrado usos más prácticos a los que dedicar sus energías!

QUE ENTREN LAS MÁQUINAS

Entre todos los opuestos que se atraen, pocos han sido objeto de tanta atención como el debate «hombre versus máquina». Mis enfrentamientos a seis partidas contra el Superordenador IBM Deep Blue en 1996 y 1997 acapararon una atención inusitada en todo el mundo. La web oficial de la revancha de 1997 tuvo tantas consultas como la web de los juegos Olímpicos de Atlanta, un acontecimiento que duró tres veces más. El Time y el Newsweek lo describieron en portada, y surgieron miles de teorías al respecto. ¿Realmente Deep Blue era inteligencia artificial? ¿Actuaba yo como defensor de la humanidad? ¿Qué conclusiones podían sacarse de mi victoria de Filadelfia en 1996, de mi derrota en Nueva York en 1997, y de la negativa de IBM de jugar un tercer y definitivo torneo?

Siendo humano, fui incapaz de mantenerme al margen de todas esas distracciones, algo de lo que mi rival de silicona no tenía que preocuparse. Peor que perder la partida decisiva final en 1997, fue el golpe que IBM asestó a la comunidad científica y ajedrecística, al decidir cancelar de manera súbita el proyecto Deep Blue. Durante medio siglo, el ajedrez fue considerado territorio exclusivo para establecer comparaciones entre el cerebro humano y la máquina, entre la intuición y el cálculo. A día de hoy, las seis partidas que jugué contra aquella máquina de miles de millones de dólares son las únicas que han tenido lugar en público. Es como si hubieran llegado a la luna y no hubieran hecho fotografías.

La tragedia de que IBM desmantelara a toda velocidad el Deep Blue ocultó desgraciadamente sus cuestionables resultados durante el torneo. IBM no solo era mi oponente en la revancha de 1997, también era el organizador del evento. Hubo tanto antagonismo, y tantas preguntas sin respuesta sobre lo que sucedía detrás del escenario, que es lógico preguntarse hasta dónde fueron capaces de llegar para conseguir la victoria.

Antes de que se me acuse de ser un mal perdedor, me declaro culpable del cargo. Odio perder, sobre todo cuando no entiendo los motivos de la derrota. Si analizamos hoy aquellas seis partidas, descubriremos que, durante casi todo el torneo, el Deep Blue demostró que no era mejor que los programas de los que disponemos actualmente. Solo en unos pocos momentos cruciales, el ordenador IBM realizó movimientos sutiles y poco comunes, movimientos que aún hoy hacen que nos preguntemos si procedían de la misma máquina que perdió la primera partida.

El carácter cerrado de la prueba posibilitó la intervención humana, pese a que en la era pre-Enron parecía cosa de locos sugerir que una

corporación gigantesca pudiera recurrir al subterfugio para ganar miles de millones en publicidad gratuita y una enorme y repentina revalorización de sus acciones. Al margen de aquel mal sabor de boca, me sorprendió el espectacular interés que el torneo despertó en el público en general. Sabía que quería continuar con la aventura, aunque, en el futuro, el escenario tendría que ser mucho más abierto y científico.

SI NO PUEDES VENCERLES, ÚNETE A ELLOS

Mi entusiasmo por encontrar nuevos métodos para utilizar la tecnología de los ordenadores, para promover el juego de ajedrez, no desapareció cuando IBM traicionó aquel gran experimento y desconectó el Deep Blue. Como he dicho antes, en 1998 puse en práctica un nuevo experimento: hombres luchando junto a las máquinas en lugar de contra ellas.

Los grandes maestros juegan al ajedrez a base de combinar la experiencia con la intuición y el estudio. Los ordenadores juegan al ajedrez a base de puro cálculo, sustituyendo el estudio por el acceso a una gigantesca base de datos sobre movimientos de apertura. En la actualidad, ambos métodos están muy equilibrados; las mejores computadoras tienen una potencia de juego similar a la de los mejores humanos. Mientras que los microprocesadores han conseguido ir mucho más aprisa, los humanos han aprendido trucos nuevos que ponen de manifiesto la debilidad del juego informático. Inevitablemente, las máquinas deben vencer, pero aún queda un largo camino antes de que un hombre (o una mujer), en su mejor día, sea incapaz de vencer a un ordenador.

La idea del ajedrez avanzado que he mencionado brevemente en el capítulo 5 es un ejemplo práctico de los costes y los beneficios de la colaboración entre los humanos y los ordenadores. ¿Qué resultado produciría sobre el tablero la combinación de la intuición humana con la capacidad de cálculo del ordenador? ¿Se combinarán y producirán un centauro invencible, o un monstruo de Frankenstein

descoordinado? En el ajedrez avanzado, dos grandes maestros, ayudados por ordenadores, se enfrentan en el tablero. En junio de 1998 se

celebró en España el primer torneo de esas características que me enfrentó a Veselin Topalov.

Aunque yo me había preparado un poco para ese formato, aquel torneo a seis partidas estuvo lleno de percepciones extrañas. Todos nosotros usamos programas de ordenador en nuestros análisis y entrenamientos, de manera que sabemos de lo que son capaces y cuáles son sus puntos débiles. Pero disponer de uno durante la partida fue excitante y molesto a la vez. En primer lugar, tener la posibilidad de acceder a la base de datos de unos cuantos millones de partidas significa no tener que poner a prueba nuestra memoria prácticamente más que en la apertura. Pero dado que ambos teníamos idéntico acceso a la misma base de datos, la ventaja volvía a depender de la capacidad de crear un nuevo movimiento en un momento dado, y asegurarse de que era mejor que el que ya se había jugado con anterioridad.

En la fase intermedia de la partida, tener un ordenador a tu disposición significaba no tener que preocuparse en absoluto por cometer un error táctico. Con eso resuelto, pudimos concentrarnos en una planificación más a fondo en lugar de en los cálculos concretos que nos restan tanto tiempo en las partidas corrientes. De nuevo, dado que ambos usábamos ordenadores, la cuestión era si los usábamos bien de acuerdo con nuestros planes y qué plan era más eficaz. Igual que cuando me enfrente a Deep Blue, si cometía un error, no habría vuelta atrás. La máquina no perdonaría ningún fallo, ni respondería cometiendo uno a su vez.

Dar con la mejor forma de aprovechar las capacidades de la máquina resultó difícil. Para mí fue una carrera comprobar la validez de evaluación de la máquina. Formula su opinión al instante, pero sus recomendaciones cambian en cuanto profundiza más y más en el análisis. Como un corredor de Fórmula 1 que conoce a su coche, uno debe aprender la forma de funcionamiento de la máquina. Existe la fuerte tentación de seguir la evaluación de la máquina automáticamente, cuando se trata de algo que normalmente el ordenador sabe resolver, un hábito peligroso. Si se trata de algo que contradice la sabiduría tradicional, personalmente siempre tiendo a contradecirlo.

Esa metáfora se puede aplicar a todo lo que hacemos, ahora que casi todas nuestras obligaciones diarias requieren la utilización de herramientas cada vez más sofisticadas. La mayoría nos limitamos a aprender justo lo necesario para trabajar con las máquinas que necesitamos, y solo acudimos

al manual de instrucciones o preguntamos algo si tenemos problemas. Eso suele convertirnos en muy ineficaces. ¿Cuán a menudo decimos: «Probablemente hay una forma mejor de hacerlo», y seguimos haciéndolo a la manera antigua?

Pese a la fórmula hombre + máquina, mis partidas con Topalov estuvieron muy lejos de la perfección, debido principalmente al estricto control del tiempo, que hacia el final apenas nos dejó margen suficiente para consultar unos segundos las máquinas. Aparte de ese error, las partidas fueron muy interesantes y el experimento se repitió en León en años posteriores con otros jugadores. El resultado también fue notable. Justo un mes antes, yo había derrotado al búlgaro por 4-0 en un torneo de ajedrez rápido normal. Nuestro enfrentamiento de ajedrez avanzado acabó en tablas 3 a 3.

Una ventaja adicional del ajedrez avanzado fue que el ordenador registró absolutamente todas las variables que los jugadores analizaron durante la partida, algo bastante fascinante para los espectadores, y una herramienta muy útil durante los entrenamientos. Normalmente está prohibido tomar notas durante una partida, pero en ajedrez avanzado contamos con un dibujo completo del camino que siguió la partida a partir de la lectura de la mente de los jugadores.

En 2005, el ajedrez avanzado encontró su verdadera razón de ser en internet. La página online Playchess.com presentó algo que llamaron un campeonato de ajedrez «de estilo libre». Los jugadores podían competir en equipo con otros jugadores, con ordenadores, con lo que quisieran. Atraídos por el sustancioso premio económico, grupos de experimentados grandes maestros se pusieron a trabajar con varios ordenadores, y al mismo tiempo participaron en la competición.

Al principio, los resultados parecían los previsibles. El hombre unido a la máquina dominaba absolutamente, incluso a los ordenadores más potentes. El poderoso ordenador de ajedrez Hydra, cuyo hardware está basado en el Deep Blue, no podía competir con un buen jugador ayudado por un ordenador portátil mediano. El liderazgo de la estrategia humana, combinado con la exactitud táctica de un ordenador, era invencible.

La sorpresa llegó al terminar el evento, cuando el ganador resultó ser un par de jugadores aficionados norteamericanos que usaban tres ordenadores a la vez. Su habilidad manipulando y «entrenando» a sus ordenadores para que analizaran a fondo las posiciones, contrarrestó con

eficacia la superioridad de conocimientos de los grandes maestros que tenían enfrente. Humano aficionado + máquina + un sistema superior era más fuerte que un potente ordenador y, lo más importante, más fuerte que un hombre experto + una máquina con un sistema inferior.

Los ganadores del «estilo libre» sacaron provecho de una mejor coordinación a la hora de contrastar los métodos. Entendían a sus herramientas y cómo sacar de ellas el máximo rendimiento. Un preparador diría que formaron un equipo eficaz, a partir de un grupo de individuos con habilidades dispares. Un mando militar señalaría que una fuerza bien coordinada triunfará sobre un enemigo superior en número, pero carente de organización.

MANTENERSE LEJOS DEL TERRENO CÓMODO

La combinación armónica de los opuestos ha aparecido a menudo en nuestro intento de perfeccionar el proceso de toma de decisiones. Cálculo y evaluación. Paciencia y oportunidad, intuición y análisis, estilo y objetividad. En el siguiente nivel encontramos organización y clarividencia, estrategia y tácticas, planificación y reacción. En lugar de enfrentarlas, debemos equilibrarlas para hacerlas trabajar juntas.

El único método que nos llevará a conseguir dicho equilibrio es intentar constantemente mantenernos lejos del terreno cómodo. Los equilibrios negativos y los malos hábitos se desarrollan cuando dependemos demasiado de un área, normalmente porque nos ha dado buen resultado. Nos mantenemos en un terreno que conocemos bien en lugar de buscar caminos mejores. La única manera de estar seguros de que aprendemos algo es si nos ponemos nerviosos intentando algo nuevo, aunque sea resolver un problema rutinario con un sistema nuevo. Si necesitamos un ejemplo de hasta qué punto estamos ligados a nuestra rutina, basta con que intentemos cepillarnos los dientes con la mano izquierda, o ponernos primero la pernera izquierda del pantalón. Nuestras rutinas mentales están igualmente arraigadas y tienen consecuencias mucho más profundas.

Fijarse en los puntos más débiles de nuestro juego es también el camino mejor y más rápido para mejorar. Trabajar para convertirse en un

jugador completo no tiene siempre beneficios inmediatos, sobre todo si no nos dedicamos a un campo en particular. Pero, según mi experiencia, es una situación «en la que todo el mundo gana». Incrementar la experiencia en un terreno mejora nuestras capacidades generales de una forma inesperada, y a menudo inexplicable.

Yo tuve la suerte de que Anatoli Karpov prácticamente me obligara a convertirme en un jugador posicional, en un estratega. En mi caso, se trataba de nadar o ahogarse: o bien ampliaba mi estilo y mis conocimientos, o nunca sería capaz de vencerle. Mucha gente no se enfrenta a una alternativa tan clara. Podemos seguir con nuestra vida cotidiana sin cambiar nuestros hábitos y sin que nos ocurra nada terrible. El problema es que también es muy probable que no nos suceda nada en absoluto. Conseguir evitar los desafíos no es un objetivo del que debamos sentirnos orgullosos.

Cuando estaba en quinto curso, para mí la materia más inextricable de la escuela era el dibujo. Para mí era como una ciencia oculta; sencillamente, no sabía dibujar y sigo sin saber hacerlo. En lugar de trabajar en ello, como hice con las demás materias, convencí a mi madre, bastante inteligentemente creo, para que me hiciera los deberes de dibujo. De hecho, ella lo hacía bastante bien, lo suficiente como para que el profesor se fijara en un bonito dibujo de un pájaro en un árbol, que desde luego yo no podía haber hecho, como no pude haber pintado la Mona Lisa. El profesor me preguntó si me gustaría participar en un concurso de dibujo, un concurso en el que dibujaría frente a unos jueces, no en casa. Si creen que ese es el final de la historia, no se han dado cuenta de hasta qué punto yo era competitivo ya entonces.

En lugar de confesar, me pasé las semanas siguientes intentando dibujar aquel pájaro, exactamente igual que lo había hecho mi madre. Me pasé horas reproduciéndolo línea a línea, como si estuviera memorizando una fórmula de química. Aquello no sustituía la habilidad para dibujar, pero al final quizá conseguiría una copia razonable. Sudando por los nervios, durante el concurso conseguí hacer un pájaro casi idéntico al original de mi madre. No tengo ninguna duda de que aquel pájaro es lo único que soy capaz de dibujar en el mundo.

Por supuesto, hoy día pienso que me habría gustado hacer mis propios deberes de dibujo y aprender, de hecho, la habilidad que ello requiere. Ya hace mucho tiempo que se habla de las actividades de la parte derecha e izquierda del cerebro, incluso de gente «de cerebro izquierdo» o «cerebro

derecho». No hace falta abrir un debate biológico para ver que fomentar muestra parte creativa y dejar que nuestra mente vuele en pos de proyectos artísticos puede ser muy útil ara evadirnos de nuestra lucha rutinaria contra los problemas.

El gran físico Richard Feynman es un ejemplo perfecto de un hombre brillante que se negó a quedarse encasillado en sus propios logros. Cuando Robert Oppenheimer dirigía el Proyecto Manhattan, que produjo la bomba atómica, se refirió a Feynman como «al físico más grande de nuestro grupo». También era el más conflictivo. Para él todo era un desafío, un rompecabezas que había que resolver. Feynman disfrutaba haciendo saltar las cerraduras de las oficinas secretas de Los Álamos, solo por comprobar si podía hacerlo. Llegó a ser un pintor y músico aficionado bastante notable, y le encantaba participar como percusionista en las celebraciones del carnaval de Brasil.

No hay duda de que el espíritu libre y la mente juguetona de Feynman eran activos para su trabajo científico, no desventajas. En sus famosos escritos insistía en que la ciencia era un sujeto vivo, y no simplemente una serie de frías fórmulas. Fue un maestro combinando diversas técnicas y transformando un problema difícil en otro comparable más fácil de resolver. Ese talento estaba directamente relacionado con su permanente actitud abierta frente a las nuevas ideas en todos los aspectos de la vida.

Hoy día se hace especial hincapié en la especialización y la concentración. Los estudiantes solían ir a la universidad con la idea de edificar sus aspiraciones; hoy se ha convertido fundamentalmente en una experiencia vocacional. Dedicamos tanto esfuerzo a ser buenos en aquello que hacemos que no nos damos cuenta de que probablemente haremos mejor lo que hacemos si mejoramos en lo demás.

Parece raro decir que ser mejor artista pudo convertirme en mejor jugador de ajedrez, o que escuchar música clásica puede convertirte en un directivo mejor. Y, sin embargo, esa es exactamente la cuestión a la que se refería Feynman cuando dijo que ser un percusionista le hacía ser mejor físico. Cuando aceptamos regularmente el desafío de la novedad, mejoramos los «músculos» cognitivos y emocionales que nos convierten en más eficaces en todos los sentidos. Si conseguimos superar el miedo a hablar en público, o a enviar un poema a una revista, o a aprender un nuevo idioma, esa seguridad impregnará todas las facetas de nuestra vida. No podemos quedar presos de «lo que hacemos» hasta el punto de dejar de ser

seres humanos curiosos. Nuestra mayor fuerza es la capacidad de asimilar y sintetizar los modelos, los métodos y la información. Inhibir dicha capacidad intencionadamente para centrarnos en una sola cosa no solo es un crimen, sino también algo muy poco gratificante.

Ajedrez por ordenador

En cuanto el hombre inventa una máquina, parece que el siguiente paso es convertir su creación en un jugador de ajedrez. A lo largo de la historia de los ordenadores mecánicos y digitales, el ajedrez ha estado en el punto de mira. La causa, sin lugar a dudas, está en el hecho de que muchas mentes legendarias fueran también jugadores de ajedrez, aunque no siempre buenos. Otra razón es que el ajedrez siempre se ha considerado, como dijo Goethe, «un hito del intelecto». Prácticamente todos los inventores de «máquinas de pensar» inmediatamente pusieron a prueba su eficacia en el juego más respetado del mundo.

La idea de que el ajedrez es la cumbre del intelecto humano no se ha limitado a los tecnócratas. El público en general también la ha apoyado ampliamente, cosa que justifica la fama del primer autómata ajedrecista, «el Turco». En 1769, el ingeniero húngaro barón Wolfgang von Kempelen construyó un jugador de ajedrez de juguete para entretener a la emperatriz Maria Teresa de Habsburgo. Era un artefacto puramente mecánico en el interior de un maniquí vestido a la manera turca. Naturalmente, su sorprendente potencia de juego se explicaba por la presencia de un gran maestro, convenientemente oculto en el interior del maniquí. La máquina era un fraude.

La dificultad principal de los programas de ajedrez es la enorme cantidad de secuencias en juego. En una posición media existen unos cuarenta movimientos admitidos. De modo que, si tenemos en cuenta todas las respuestas a cada movimiento, obtenemos 1.600 posiciones. Eso después de dos ply (medio movimiento, uno blanco y uno negro), un movimiento en ajedrez. Después de dos movimientos hay 2,5 millones de posiciones, después de tres movimientos 4,1 billones. La partida normal dura cuarenta movimientos, lo cual nos lleva a cifras astronómicas.

Hay que destacar que el primer programa de ordenador se escribió antes de que los ordenadores empezaran a funcionar. Su creador fue el matemático británico Alan Turing, mundialmente conocido como el padre de la ciencia moderna de los ordenadores y el hombre que lideraba el grupo que descifró el código alemán «Enigma» durante la Segunda Guerra Mundial. Desarrolló una serie de instrucciones para automatizar el juego del ajedrez, pero, dado que aún no existían las máquinas que pusieran en práctica el primer código para ajedrez del mundo, lo hizo él mismo sobre el papel. En aquella misma época, en Estados Unidos otra gran mente matemática, Claude Shannon, esbozó varias estrategias informáticas que se podían aplicar al ajedrez.

En 1950, el laboratorio nuclear de Los Álamos fue la insólita sede del siguiente avance del ajedrez por ordenador. Cuando recibieron la gigantesca máquina «MANIAC1», los científicos la probaron introduciendo un programa de ajedrez. Después de jugar contra sí misma, y después de perder luego contra un jugador mejor (a pesar de contar con una reina de más), la máquina venció a un joven que acababa de aprender a jugar. Fue la primera vez que un ser humano perdía contra una máquina en un juego de destreza intelectual.

Luego siguieron las mejoras de los programas que enseñaron a la computadora a no perder el tiempo analizando opciones menos válidas. Se desarrolló el algoritmo matemático de ajedrez «alfa-beta», que permitía al programa rechazar rápidamente las variables más débiles de un movimiento y poder mirar más allá. Es un método de fuerza bruta en el que el programa deja de centrarse en cualquier movimiento que suponga una puntuación menor que el movimiento seleccionado en ese momento. Todos los programas están basados en ese método de barrido, con el que los programadores construyen la función de evaluación ajedrecística. Los primeros programas usaban esos métodos, aplicados por algunos de los ordenadores más rápidos del momento, y consiguieron un nivel de juego notable. En la década de 1970, los primeros ordenadores personales podían batir a la mayoría de los aficionados.

El siguiente salto llegó de los famosos laboratorios Bell. Ken Thompson, creador del sistema operativo Unix, construyó una máquina específicamente para el ajedrez, con cientos de chips. Su máquina «Belle» era capaz de analizar unas 180.000 posiciones por segundo, cuando las supercomputadoras solo llegaban a 5.000. Anticipándose a los nueve

movimientos siguientes de una partida, Belle jugaba al nivel de un maestro y mejoraba muchísimo el nivel de cualquier otra máquina de ajedrez. Ganó prácticamente todos los torneos de ajedrez por ordenador de 1980 a 1983, antes de que la superara finalmente la supercomputadora gigante Cray.

Programas de ajedrez para el público con nombres como Sargon, ChessMaster y Fritz siguieron mejorando gracias al rápido incremento de la velocidad de los procesadores que fabricaba Intel. Las máquinas especializadas reaparecieron gracias a una generación de máquinas de ajedrez diseñadas en la Carnegie-Mellon University. El profesor Hans Berliner era un experto en informática y un campeón mundial de ajedrez por correspondencia (por correo). Su máquina de alta tecnología se vio superada más adelante por las creaciones de sus ex alumnos Murray Campbell y Feng-Hsuing Hsu. Se fueron con su ordenador campeón «Deep Thought» a trabajar a IBM, donde su proyecto fue rebautizado con el nombre de «Deep Blue».

La máquina Deep Blue contra la que jugué en 1996 y 1997 consistía en un servidor de IBM SP/2 equipado con gran cantidad de chips específicos para el ajedrez. Esa combinación era capaz de analizar 200 millones de posiciones por segundo. Como todas las máquinas de ajedrez modernas, Deep Blue tenía, además, acceso a una vasta base de datos de posiciones de apertura preprogramadas, seleccionadas del juego de grandes maestros humanos. Esas bases de datos sobre aperturas contenían millones de posiciones que igualaban y, por supuesto, superaban a los conocimientos humanos y los datos sobre las aperturas. Normalmente, un programa juega bien unos doce movimientos antes de empezar a calcular. Sin contar con esos conocimientos humanos en las aperturas, los programas serían mucho menos eficaces.

También hay bases de datos que operan únicamente al final de la partida. Estas «bases de datos de finales de partida», otro invento de Ken Thompson, relacionan todas las posiciones posibles con seis piezas o menos (En la actualidad existen algunos que operan con siete.) Con varios cientos de gigas de capacidad, permiten que las máquinas jueguen esas posiciones sin margen de error posible. Con la ayuda de dichos oráculos, hemos descubierto posiciones que requieren forzosamente 200 movimientos exactos para llegar a la victoria, un grado de complejidad impensable hasta hoy, y todavía inalcanzable para el ser humano.

Afortunadamente, los dos extremos, análisis de las aperturas y bases de datos de finales de partida, no confluirán. Es muy poco probable que nadie llegue a ver una computadora que juegue su primer movimiento 1.e4, y anuncie jaque mate en 33.520 movimientos.

«El ajedrez es entre treinta y cuarenta por ciento psicología. Eso no existe cuando juegas con un ordenador. Para mí es algo inconfundible». (Judit Polgar).

«Cuando los dos criterios chocan sobre el tablero, la ingenuidad de un individuo de extremado talento se opone al trabajo de generaciones de matemáticos, expertos en informática e ingenieros. Creemos que el resultado no revelará si las máquinas piensan, sino si el esfuerzo de un colectivo humano puede ensombrecer los mejores logros de las mentes humanas más capaces» (fragmento de una declaración de Feng Hsiung Hsu y otros miembros del equipo del Deep Thought/Deep Blue).

«El último reducto del cerebro» (título del artículo de portada del Newsweek sobre el enfrentamiento Kasparov-Deep Blue).

17. El Panorama completo

HAY QUE VER TODO EL TABLERO

Existen dos escuelas de pensamiento opuestas sobre si es Dios o bien el demonio lo que se esconde tras los detalles proverbiales. El joven Albert Einstein dio muestras de su enorme ambición cuando dijo que quería prescindir de los meros detalles y conocer «las ideas de Dios». Cuanto más amplia sea nuestra sabiduría, más amplio será el ámbito potencial de nuestra comprensión. Empezaremos a descubrir conexiones que previamente no veíamos y todo nos parecerá más claro. Expandir esos límites es más que un ejercicio de autoaprendizaje. Imaginemos que miramos únicamente las cuatro esquinas de un tablero de ajedrez de sesenta y cuatro escaques e intentamos entender qué está pasando en la partida. Para tener éxito, incluso para definir ese éxito, debemos contemplar el panorama completo.

Casi todo el mundo ha utilizado una lista de tareas al menos una vez. Mucha gente las usa constantemente y les resulta difícil imaginar qué hacer sin ellas. Son esas típicas listas breves de obligaciones básicas, o recordatorios de cosas que, de no ser por la lista, olvidaríamos. Podemos escribir una lista nueva todos los días, y obtener la satisfacción de tachar las cosas, una a una, según las vamos haciendo, como la lista del supermercado a medida que vamos comprando. En el trabajo sirven para cometidos y obligaciones concretas. La lista del gerente puede incluir llamadas telefónicas pendientes y documentos por firmar. Un ejecutivo de mayor rango puede tener una lista de decisiones que debe tomar en un intervalo de tiempo determinado.

Los grandes asuntos no suelen aparecer en las listas. Nadie escribe «analizar nuestra estrategia» en una lista de tareas. Las decisiones de largo alcance o las cosas que requerirán una inversión de tiempo indefinida no están en ese tipo de listas. No recurrimos a un recordatorio para analizar las consecuencias a largo plazo de nuestras decisiones, ni dejamos un post-it

que diga «examinar las repercusiones más amplias» pegado a una propuesta de proyecto.

La tendencia normal es planearlo durante cierto tiempo, y luego pasar a la fase de puesta en práctica, como si una y otra estuvieran totalmente desconectadas. Incluso asumiendo que implica un importante grado de planificación estratégica y estimaciones a largo plazo, eso es algo de lo que con frecuencia prescindimos en cuanto nos ponemos en marcha. Todos los requerimientos que se tuvieron en cuenta durante la construcción del Titanic no sirvieron de nada en cuanto estuvo en alta mar.

DETECTAR LA RELACIÓN

Contemplar el panorama completo significa mucho más que adquirir simplemente mayor información. Debemos ver como está relacionada esa información y cómo están relacionadas nuestras propias acciones. Hoy día es más importante que nunca mejorar la eficacia de nuestro proceso de toma de decisiones. Nos vemos inundados por más y más información, cuya oferta ha aumentado más deprisa que nuestra capacidad de absorberla. Los adolescentes acceden por intuición a miles de páginas y canales más aprisa que la propia capacidad del ojo. Navegar entre información selectiva es su lengua materna y se está convirtiendo a toda velocidad en una lengua franca esencial. El resto hemos de aprenderla como cualquier otro idioma, y ello requiere dedicación.

Para convertirse en un buen conductor, basta con conducir por una autopista, pero, cuando llegamos a un cruce, necesitamos indicaciones y una dirección. Casi siempre está bien ser un gestor atento a los detalles, pero en algún momento del día necesitamos apartarnos de los detalles y de la rutina para tener una visión más amplia y más profunda. Ello es necesario para mantener nuestra estrategia en marcha y detectar los icebergs que hay en el camino antes de que sea demasiado tarde. No podemos estar tan concentrados en desarrollar una visión propia de rayos láser que nos impida saber si estamos centrándonos o no en los temas adecuados. Las cosas pequeñas pueden funcionar bien, al mismo tiempo que los grandes temas funcionan mal.

Una visión demasiado estrecha también dificulta el diagnóstico correcto de los problemas, incluso si detectamos que algo va mal. Casi todo lo que hacemos está tan interconectado que para resolver los problemas de modo eficaz es necesaria una visión profunda y certera. Si algo va mal, solemos apresurarnos para arreglar eso en concreto, sin tener en cuenta si es o no una pequeña muestra de un problema mayor.

Pensemos en el zoom de una cámara. Necesitamos combinar la amplitud de ángulo con un macrofoco y usarlos a la vez hacia dentro y hacia fuera. No existe la distancia perfecta, ni la perspectiva ideal; hay que estar siempre atentos. Observar el panorama completo no consiste en sentarse en un despacho y examinar el mapa lejos del frente. Es necesario estar en primera línea y examinar las imágenes del satélite al mismo tiempo. Solo cuando nuestro análisis combine material, tiempo y calidad, nuestro radio de visión nos permitirá responder a todas las preguntas. Desde ¿qué? a ¿por qué? y llegar hasta ¿cómo?

Hoy día, hablar del creciente grado de interconexión y la globalización es prácticamente una rutina, sobre todo en el terreno de la economía y los negocios. Nuestros ordenadores tienen componentes fabricados en decenas de países, y una plaga en un cultivo de Florida influye en el precio de los cítricos en lugares muy alejados de Florida, donde se vendieron las naranjas. La compañía Ford tuvo que retrasar recientemente el lanzamiento de una nueva línea de coches en Estados Unidos por problemas en sus sucursales de México.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESPECIALIZACIÓN

Con el creciente papel de la tecnología en todas las actividades, desde la medicina hasta la banca y las inversiones, dependen cada vez más del enfoque correcto y los detalles. Este método está basado en la teoría de que un detalle clave, una pequeña porción de información, puede darnos información y pautas sobre cuestiones más importantes.

Una de las metáforas más antiguas y tópicas del mundo de los negocios está tomada de la vieja fábula de los seis hombres ciegos que palpan distintas partes de un elefante. Uno toca el colmillo y dice que el

elefante es como una lanza, el que palpa la trompa dice que es como una serpiente, etcétera. Eso pone de manifiesto que debemos ver el panorama completo para entender realmente cualquier cosa. Pero esa vieja fábula está obsoleta. Al fin y al cabo, hoy día podemos hacer una prueba de ADN y saber si el animal es un elefante a partir de un puñado de células.

Con tal cantidad de información, existe la tendencia a atribuir una importancia muy significativa a la información, simplemente porque existe. Es indudable que el microanálisis produce resultados positivos, pero suelen ser únicamente exponenciales. El problema es que esa tendencia esta irrumpiendo cada vez con más fuerza en las salas de reuniones y los despachos de los cargos directivos. El creciente incremento de la especificación puede llevarnos a la pérdida de los visionarios, de los auténticos líderes. El filósofo y matemático Alfred North Whitehead, colaborador de Bertrand Russell, advertía sobre el peligro de la creciente atención a lo específico a expensas de la pérdida de coordinación entre especialidades. En una serie de conferencias en Harvard en 1925, Whitehead habló del riesgo de la nueva formación de profesionales: «Los peligros crecientes en este aspecto del profesionalismo son importantes, sobre todo en nuestras sociedades democráticas. El poder de liderazgo de la razón se debilita. Los intelectos que nos lideran carecen de equilibrio. Observan una serie de circunstancias determinadas u otras; pero no ambas a la vez. La tarea de coordinación se deja para aquellos que carecen o de la fuerza o del temperamento para triunfar en alguna profesión definida».

Las palabras de Whitehead podrían verse como un certero juicio de lo peor de la política y el mundo de la empresa en la actualidad, en el sentido de que si nuestras mejores mentes se convierten en especialistas, la responsabilidad de la coordinación pasará a manos de gente menos preparada. Y pese a los ochenta años que han pasado desde su advertencia, eso es lo que está sucediendo. ¿Dónde están las grandes mentes que nos liderarán? El liderazgo no es una especialidad; es síntesis y coordinación. Pero, sin embargo, hoy día dependemos de un centenar de especialistas que crean y absorben una marea inmensa de información.

Un exceso de confianza en la cantidad de datos también nos hace vulnerables a los prejuicios que acompañan a cada hecho. Debemos ser muy conscientes de cuál es la fuente de toda esa información, así como de los potenciales resultados. El mismo hecho descrito por Fox News es probable que suene bastante distinto que si lo narra la CNN. Pero como

sabemos que hay tanta información disponible, queremos esperar y recopilar más datos, intentando llegar a una perfección y a una objetividad que son inalcanzables. Todos tenemos esos maravillosos instrumentos nuevos para recopilar y analizar la información, pero esos instrumentos no pueden decidir por nosotros. Los medios no son la solución y, de hecho, pueden convertirse en una distracción que interfiere en nuestra capacidad de ver un panorama más amplio y desarrollar nuestra intuición.

PENSAMIENTO GLOBAL Y GUERRA GLOBAL

Los acontecimientos de la actualidad nos proporcionan ejemplos útiles de reflexión sobre el panorama completo. Si la red de la economía global se da por hecha, uno podría pensar que el impacto global de las decisiones políticas sería indudablemente obvio. Cuando Estados Unidos invadió Irak en 2003, las consecuencias se dejaron sentir le inmediato en todo el mundo, sorprendiendo aparentemente a algunos políticos. ¿Y si Estados Unidos hubiera optado por la advertencia y la cooperación con los gobiernos locales de países de población mayoritariamente musulmana? Solo cuando Estados Unidos ya estaba inmerso en la campaña de Irak, intentó eludir el iceberg de la indignación internacional.

Cualquier cambio del estatu quo remueve las aguas; cuanto mayor sea la piedra arrojada al estanque, mayores serán las ondas que se formarán. Con el acceso instantáneo a la televisión e internet, el estanque tiene hoy día un tamaño planetario y la invasión de Irak fue una piedra enorme. Aunque se preveían algunas respuestas airadas en la región, ¿qué hay de Indonesia, la mayor nación islámica del mundo? Su distancia geográfica del golfo Pérsico no impidió en absoluto las masivas manifestaciones de protesta y el estallido del terror y la violencia.

De hecho, los intentos de manejar una parte del problema, sin abordarlo de forma integral, pueden empeorar la situación. Una pieza clave de la guerra contra la red del terror es el hecho de que los terroristas islámicos se nutren básicamente de fondos derivados del petróleo. Se puede afirmar con rotundidad que, si bien no todos los beneficios del petróleo van a parar a los terroristas, casi todos los fondos del terrorismo dependen del

petróleo. Gobiernos autoritarios de todo el planeta se apoyan en ingresos basados en la dependencia mundial del petróleo. La defensa de la independencia energética raramente tiene en cuenta dicha interrelación, que ofendería a demasiados amigos importantes de empresas energéticas y a naciones productoras de petróleo. El mundo no puede dejar de usar el petróleo de la noche a la mañana, pero se alcanzan terribles y estériles grados de hipocresía intentando llevar la democracia a lugares donde los propios consumidores financian a las fuerzas antidemocráticas.

Una vez que hemos aceptado lo anterior, cortar nuestra dependencia del petróleo se convierte en algo crucial, no solo para la seguridad ambiental y financiera, sino para la seguridad física. Lenin y Trotski crearon el Komintern, la Internacional Comunista en 1919. Hoy tenemos un «Oilintern» y un «Gasintern», que han resultado ser igualmente temibles. Irán, Arabia Saudí, Sudán, Venezuela, Argelia Y desgraciadamente para mí, Rusia.

Se dice que en la guerra de guerrillas, si no vas ganando, estás perdiendo. No existe un estado de cosas feliz. Esta guerra contra el terrorismo se ha convertido en una guerra de desgaste, y hoy nuestros enemigos disponen de recursos ilimitados. Si careciera de los beneficios del petróleo, la red terrorista moriría. La pequeña y remota Islandia no está exactamente en primera línea de la llamada «guerra contra el terrorismo», pero puede proporcionarnos uno de los mejores ejemplos de estrategia para combatir en una guerra a largo plazo. Islandia anunció recientemente que la nación entera dejaría de utilizar el petróleo hacia 2050. Seguidamente, Suecia hizo este año un anuncio similar, un plan para suprimir prácticamente el uso del petróleo hacia 2020. Imaginemos ahora que el congreso de Estados Unidos aprobara una propuesta presidencial para convertir dicho programa en una prioridad nacional de Norteamérica. Esas declaraciones, sustentadas en una voluntad política y un compromiso financiero, crearían más alarma entre los terroristas y quienes les financian que todas las tropas norteamericanas del mundo.

Incluso en el mejor de los escenarios, si el dinero del petróleo no fuera directamente a financiar el terror y la inestabilidad, retrasaría la innovación. No hay incentivos para centrarse en la educación y la tecnología cuando nuestras necesidades están cubiertas con recursos naturales como el gas y el petróleo. Noruega, rica en petróleo, es obviamente un escenario ideal y desde luego no sufre la falta de democracia. Noruega ocupa el tercer lugar

mundial en el PIB, gracias a la compañía Statoil, y, sin embargo, no tiene un Nokia o un Ericsson, como sus vecinos escandinavos, que no tienen petróleo.

Dejemos los complejos debates sobre el «efecto mariposa» a los catedráticos de economía. Hay más de un buen ejemplo de causas y efectos globales para ilustrar la importancia de estar atentos al panorama completo. Debemos mirar hacia delante y hacia fuera, y examinar cuál ha sido nuestra trayectoria hasta el momento, pero también hay que volver ocasionalmente la vista atrás. ¿Han tenido buenos resultados nuestras decisiones recientes? ¿Nuestro análisis era correcto? La visión retrospectiva debe ir más allá de las lamentaciones.

JUGAR EN TODO EL TABLERO

Durante casi tres décadas, para mí ir a trabajar significaba sentarme frente al tablero de ajedrez. Torneos, campeonatos, preparación... Todo giraba alrededor del evento siguiente, del siguiente rival, del siguiente movimiento. Un tablero de ajedrez tiene sesenta y cuatro escaques. Es un simple plano, un campo de batalla bidimensional para dieciséis piezas y dieciséis peones. No hay fuerza aérea que añada un tercera dimensión física, aunque es justo añadir el elemento temporal como un factor esencial más que debe ser tenido en cuenta.

Pero el ajedrez tiene su propia visión global; lo llamamos contemplar todo el tablero. Antes hemos hablado de cómo un movimiento en un lado del tablero puede tener efecto sobre el lado opuesto, centrándonos en aspectos concretos: crear puntos débiles y desplazarse rápidamente de un lado a otro. Desde luego, ello forma parte de la visión global del tablero, y todos los grandes jugadores son unos expertos en eso. De hecho, yo lo considero uno de los rasgos característicos de los campeones del mundo.

Alexander Alekhine fue mi primer ídolo del ajedrez. Su colección de partidas me acompañaba constantemente, y yo soñaba con imitar sus fantásticas combinaciones y sus devastadores ataques. Dejó un legado de ideas originales y juego agresivo que sus iguales consideraron sobrehumano. Uno de ellos, el gran maestro soviético nacido en Estonia,

Paul Keres, diría más adelante: «Era imposible ganar contra Capablanca; contra Alekhine era imposible jugar».

El juego de Alekhine suele calificarse de original y sorprendente, palabras que no se utilizan a la ligera en el mundo del juego tradicional. La originalidad suele ser consecuencia de una intensa preparación, y ¿cómo se puede pensar en sorprender a un jugador de categoría mundial? Alekhine lo conseguía a base de no perder de vista jamás ningún rincón del tablero. Se podría pensar que en un tablero de ajedrez es imposible organizar una emboscada, pero Alekhine lo hacía constantemente. Tenía la capacidad de considerar toda las piezas sobre el tablero como un todo, y descubrir el potencial donde nadie lo había detectado antes.

En mi opinión, dos de sus partidas lo ejemplifican perfectamente. Una fue contra el imprevisible jugador húngaro Karoly Sterk en Budapest, en 1921. La otra fue en 1922, contra un jugador alemán, Efim Bogoljubow, que más adelante intentó sin éxito en dos ocasiones arrebatarle el título a Alekhine, en 1929 y en 1934. Ambas partidas son claros ejemplos de cómo Alekhine dominaba el tablero, presionando en un ala y de pronto desplazándose a la otra, con consecuencias devastadoras. El pobre Sterk se quedó agazapado en un lado del tablero, viendo cómo Alekhine lanzaba un ataque brillante en el flanco contrario. Las piezas de Alekhine aparecieron como por arte de magia, justo frente al rey negro y, en aquel momento, quedó claro el resultado de la partida.

Si el húngaro fue aniquilado, Alekhine tuvo que jugar una de las partidas más brillantes de su carrera para acabar con Bogoljubow en el clásico torneo de Hastings de 1922. En el torneo de aquella localidad turística junto al mar, Alekhine venció por dos veces al ruso de origen alemán «Bogo», y su victoria con las piezas negras se ha convertido en una joya de la literatura ajedrecística. La combinación ganadora es tan legendaria que a menudo se olvida que Alekhine superó el juego de su oponente en prácticamente todas las casillas del tablero antes de asestarle el golpe maestro. La iniciativa que tomó con el rey quedó bloqueada, pero, gracias a un rápido cambio de táctica, llegó al lado de la reina mientras la mayoría de las piezas de Bogoljubow seguían rodeando al rey, muy lejos del nuevo frente de batalla. Llegaron justo a tiempo para tomar parte en uno de los auténticamente inmortales desenlaces de la historia del ajedrez.

Cerca del final de la partida, ninguna de las blancas podía moverse sin provocar el colapso de su posición, una curiosa situación conocida como

«zugzwang», un término de ajedrez de origen alemán que más o menos se traduce como «la desfavorable obligación de moverse» («movicide» es el equivalente inglés; un término más práctico que nunca hizo fortuna). Por norma, el tiempo es una ventaja, pero en ciertas ocasiones, puede ser peor verse obligado a mover.

Para la mayoría de los jugadores, ceder una pequeña ventaja en un área del tablero es muy difícil, sobre todo cuando juegan al ataque. Alekhine tenía la capacidad de transferir la energía de sus piezas con notable fluidez, sin quedar nunca limitado a una acción o una zona. Ni sus mejores adversarios pudieron resistir el talento único de Alekhine para el juego dinámico en todo el tablero. Todos los grandes pueden jugar en todo el tablero, pero existe un linaje de jugadores que infunde mayor dinamismo a esa capacidad, una saga en la que incluyo mi propio estilo de juego. (Saqué mucho provecho de aquellos viejos libros sobre las partidas de Alekhine.) Los maestros posicionales como Tigran Petrosian y Anatoli Karpov tenían una visión global del tablero, detectaban las debilidades y la manera de sacarles partido a la larga. Los jugadores como Alekhine, Mijail Tal y yo mismo nos centrábamos más en los resultados inmediatos.

Desarrollar esa visión requiere práctica y cierto grado de objetividad. Una de las primeras cosas que hay que hacer cuando nos obsesionamos demasiado con un problema es examinarlo en su contexto. No debemos dejarnos atrapar por los detalles, hasta el punto de ser incapaces de cambiar de perspectiva cuando es necesario. Los árboles no nos dejarán ver el bosque si estamos constantemente preocupados porque los troncos nos caigan en la cabeza.

En el mundo real, la visión global del tablero implica ver los elementos, el modo en que están conectados, y cómo esas conexiones pueden cambiar con el paso del tiempo. Ser capaces de aceptar una derrota a corto plazo a cambio de una victoria futura es una de las características de la maestría. En el escenario político actual, eso se ha olvidado casi por completo. Cuñas de diez minutos y sondeos realizados de la noche a la mañana se consideran más importantes que alcanzar objetivos serios que exigen tiempo e incluso sacrificios.

Uno de los políticos más astutos de la historia, Benjamin Disraeli, aprendió la diferencia entre ganar para perder y perder para ganar. Sus tácticas para promover tanto el bienestar de su país como a su propio partido a menudo se tradujeron en éxitos a la larga, aunque en un principio

supusieran un fracaso. Deberíamos admitir, además, que tenía una enfermiza obsesión por derrotar a su némesis particular, William Gladstone; pero Disraeli solía combinar con éxito ambos propósitos. Durante años, los dos pesos pesados se alimentaron de la energía del contrario, en lo que fue el primer gran duelo de la política moderna.

En 1866, el Partido Conservador llegó al poder cuando el gobierno whig dimitió, tras fracasar en su intento de aprobar una segunda Reform Act, que se hundió básicamente por las maquinaciones de Disraeli. Una vez en el poder, Disraeli se apresuró a aprobar su propia Reform Act, incluso más radical que la que acababa de rechazarse. Ampliaba el derecho al voto a un millón y medio de votantes más, y prácticamente doblaba el número de electores. Aquella jugada aterró a las bases de los tories y el Partido Conservador sufrió una derrota arrolladora en las elecciones de 1868, y Gladstone y su partido volvieron a gobernar.

Pero Disraeli era un visionario. Se dio cuenta de que sin el apoyo de nuevos votantes, el Partido Conservador se vería reducido para siempre a un partido minoritario de nobles y miembros de la clase alta. Pese a que en 1867 la Reform Act les costó a los tories unas elecciones, les convirtió a la larga en un partido viable. Las elecciones de 1874 fueron las primeras en las que la clase trabajadora ejerció el derecho al voto que había obtenido recientemente, y Disraeli calculó que votarían a los conservadores por gratitud. Tal gratitud persistió, y constituyó un puente entre los tories tradicionales de la clase alta y la clase trabajadora y los sindicatos. Quedó demostrado que sus cálculos eran correctos cuando en 1874 volvió a gobernar con mayoría absoluta gracias a la reciente ampliación del derecho a voto. El gobierno de Disraeli aprobó inmediatamente una serie de proyectos de reforma de leyes sobre sanidad y trabajo que transformaron la nación. Sin embargo, no resultó tan eficaz en el imperio de ultramar, o al menos en la percepción que del mismo se tenía en la metrópoli, y los reveses de Afganistán y Sudáfrica motivaron, en gran medida, la derrota conservadora de 1880.

En la escena política actual, los Disraeli no existen. Las mentes de los políticos de hoy día están sujetas a intereses y objetivos a corto plazo. Los presupuestos se dedican a proyectos que satisfacen en el presente a un grupo de partidarios a expensas del descalabro de la economía. Eso también sucede a menudo con las empresas que se preocupan más del precio actual de las acciones que de los ingresos del mañana. Indudablemente, ello ha

llegado también al plano individual, y eso es lo que más nos preocupa, porque es donde podemos marcar la diferencia.

Centrarse exclusivamente en la satisfacción a corto plazo y en los síntomas de nuestros problemas nos mantiene en un terreno de constante inquietud y nos deja muy insatisfechos. Debemos tomar la determinación de parar, dar un paso atrás y ampliar nuestra percepción. En lugar de preocuparnos tanto por lo que tenemos justo delante, hemos de mirar a los lados. Solo si de vez en cuando nos obligamos a obtener más información, más allá del cálculo y el análisis, seremos capaces de descubrir las causas y las interconexiones y desarrollar nuestra intuición.

La visión global no puede adquirirse con el mero análisis, por muy profundo que sea. Solamente nuestra experiencia e instinto pueden fusionar todos los factores objetivos en su contexto, una visión global no solo de cómo funcionan las cosas, sino por qué funcionan de esa forma. Intuición significa comprensión, no solo conocimiento. Todos nuestros recuerdos, talento y habilidades reunidos para producir lo que el diccionario define como «conocimiento obtenido sin un proceso racional». Agatha Christie dijo de la intuición: «Uno no puede ignorarla, y tampoco puede explicarla». Pero eso es más que suficiente para reconocer lo importante que es y para averiguar cómo podemos desarrollar al máximo su potencial.

La lucha en la Rusia actual

El 10 de marzo de 2005 jugué mi última partida de ajedrez profesional. Treinta años después de haber jugado mi primer torneo importante de ámbito nacional, casi veinte años después de convertirme en campeón del mundo, me retiré a la edad de cuarenta y un años Lo dejé después de ganar un último torneo en mi querida Linares y cuando seguía estando entre los jugadores mejor clasificados, cosa que inevitablemente provocó muchos por qués en todas partes.

Fiel a mi propio método, he analizado con detenimiento ese crucial movimiento. Lo fundamental de la respuesta es que aquel no fue un movimiento espontáneo, sino un paso lógico para mí. La decisión de cambiar de rumbo y convertirme en miembro a tiempo completo del

movimiento de oposición política en Rusia reflejaba tanto las necesidades de mi país como mi deseo de influir en el mundo que tenía alrededor. Había tenido la suerte suficiente como para lograr casi todos los ambiciosos objetivos que me había trazado a nivel personal en el mundo del ajedrez. Nuevos desafíos y nuevas formas de influir en mi entorno me esperaban en la política y, espero, en la escritura.

Uno de los temas recurrentes de este libro ha sido lo esencial que es desafiarnos continuamente a nosotros mismos. La única forma de conseguirlo es aventurarnos en lo desconocido, asumir riesgos y aprender cosas nuevas. Debemos obligarnos a salir de terreno cómodo y confiar en nuestra capacidad de adaptación y crecimiento. Todo lo que he escrito aquí me llevó a retirarme del mundo del ajedrez. Ansiaba nuevos retos y quería estar donde sentía que me querían y me necesitaban. Luchando por la supervivencia de la frágil democracia rusa, encontré una causa muy querida, un reto que valía la pena, y una nueva forma de canalizar mi energía.

Esa decisión no se basaba en el deseo de un cargo más importante, ni era una venganza personal contra Vladimir Putin o algún otro. La mía es una decisión de cambio en positivo. Putin es solo el símbolo actual de aquello contra lo que estamos luchando. No quiero que a mi hijo de diez años le preocupe tener que cumplir el servicio militar en Rusia, que vaya a una guerra ilegal como la de Chechenia, ni que tema por la represión de una dictadura. Quiero tener la oportunidad de ofrecer mi punto de vista, mi razonamiento estratégico y mi espíritu de lucha para evitar que sucedan ese tipo de cosas.

Muchos me preguntan sobre los riesgos de implicarse en la oposición al régimen del Kremlin, y si no se trata de un movimiento temerario por mi parte. Después de todo, que su padre sea atacado o encarcelado, no beneficiará precisamente a mi hijo. A eso solo puedo responder que hay cosas que sencillamente deben hacerse. Triunfe o fracase, esta es una batalla que debe librarse. Como dice la famosa frase de los disidentes soviéticos: «Haz lo que debas, y que así sea». En Rusia hay millones de personas como yo, que desean una prensa libre, que las leyes se cumplan, justicia social y elecciones justas. Mi nuevo trabajo es luchar por esas personas y luchar por esos derechos fundamentales.

Para conseguir esos fines, mis colegas y yo hemos formado una amplia coalición ideológica de verdaderos activistas y grupos de oposición. Yo

trabajo en el interior de Rusia y en el extranjero para llamar la atención sobre la decadencia de las instituciones democráticas rusas. Mi fama como ajedrecista y las capacidades que he desarrollado en el mundo del ajedrez han demostrado ser, ambas, vitales para esta tarea.

«Sin libertad» (estatus concedido a Rusia en el informe de Freedom House, «Freedom in the World, 2005»).

«Mantengo mi postura. No puedo hacer otra cosa. Que Dios me ayude. Amén» (Martín Lutero ante el emperador Carlos V en la Dieta de Worms, 1519).

Lo que sigue es un pasaje menos conocido del gran discurso de Churchill en Fulton, Missouri, el 5 de marzo de 1946. Incluye la famosa mención al Telón de Acero, que ya no existe, pero la misión a la que se refiere sigue siendo de suma importancia. «Cuando los hombres del ejército americano abordan una situación grave, suelen anotar en la cabecera del cuaderno de instrucciones la frase “por encima de cualquier consideración estratégica”. Hay en ello cierta sabiduría que permite clarificar las ideas. ¿Cuál es entonces el concepto por encima de toda consideración estratégica que debemos anotar hoy? Es nada menos que la seguridad y el bienestar, la libertad y el progreso de todos los hogares y las familias de todos los hombres y las mujeres de todos los países».

18. Intuición

SABEMOS MÁS DE LO QUE COMPRENDEMOS

Pese a los denodados esfuerzos de los psicólogos y neurólogos, el pensamiento humano sigue describiéndose mejor con el uso de metáforas, de poesía y de otros mecanismos que utilizamos para expresar lo que no comprendemos del todo. Al no ser un poeta, mi objetivo es dedicarme a una tarea más práctica, lo que podríamos llamar gestión ejecutiva del cerebro.

Aldous Huxley hizo caso omiso de Freud y, mucho antes de que se inventaran los escáneres, escribió desde esa perspectiva y definió la experiencia como «una cuestión de sensibilidad e intuición; ver y oír las cosas importantes y estar atento a los momentos adecuados, entender y coordinar. La experiencia no es lo que le sucede a un hombre; es lo que un hombre hace con lo que le sucede».

Indudablemente, nosotros tenemos un importante papel que desempeñar. No podemos sentarnos y esperar a que la sabiduría vaya creciendo, como las canas. Aprender de nuestros errores es lo mínimo que debemos pedir de nuestras experiencias. Para conseguir más, debemos exigirlo, cultivarlo e ir en su busca.

La intuición es el cajón de sastre donde todo confluye, nuestra experiencia, sabiduría y voluntad. En contra de la creencia popular, no podemos decir, en honor a la verdad, que tenemos intuición en un terreno del que apenas tenemos conocimientos prácticos. Incluso las corazonadas más vagas están basadas en algo tangible. Una impresión positiva sobre un nuevo compañero de trabajo puede explicarse porque evoca un recuerdo interiorizado de la voz o el nombre o la cara de otra persona. Que no podamos explicarlo o entenderlo no significa que esa poderosa fuerza no exista.

Considerar el tema de los riesgos de la intuición humana nos lleva al dilema que resumió el anterior jefe de la Casa Real española, Sabino Fernández Campo, cuando dijo: «Lo que puedo decirles no es interesante y

lo que es interesante no puedo decírselo». En lugar de teorizar, prefiero ceñirme a ejemplos que puedan convencernos para tener más confianza en nuestros propios instintos. Ese es un elemento fundamental que ningún análisis ni mecanismo puede medir.

INTUICIÓN VERSUS ANÁLISIS

Mientras trabajaba en *Mis geniales predecesores*, adquirí no solo mayor respeto por los logros de los campeones del mundo, sino también una admiración mayor por los ajedrecistas en general y por la forma en la que el juego del ajedrez puede estimular lo mejor de la mente humana. Hay pocas actividades que exijan tanto de nuestras facultades como un torneo de ajedrez profesional. La memoria debe funcionar al máximo, la rapidez de cálculo es esencial, las derivaciones de cada movimiento; y todo ello una hora tras otra, un día tras otro, a los ojos del mundo entero. Es el escenario ideal para una crisis física y mental.

Cuando empecé a analizar las partidas de los campeones mundiales que me precedieron, estaba, sin embargo, dispuesto a ser benévolo. No en mi análisis, sino en mi actitud frente a sus errores. Allí estaba yo, en el siglo XXI, apoyándome en los hombros de gigantes procesadores de ajedrez, con megaherzios de capacidad al alcance de la mano. Con esas ventajas y la objetividad de la retrospección, no debía juzgar a mis predecesores con demasiada dureza, me dije a mí mismo, sobre todo si esperaba que se trataran con benevolencia los errores que yo cometí en el fragor de la competición.

Una parte importante del proyecto consistía en recopilar todos los análisis relevantes que se habían hecho anteriormente sobre esas mismas partidas, especialmente los análisis que publicaron los propios jugadores y sus contemporáneos. El principal objetivo de la serie es mostrar la evolución del juego, de manera que los comentarios de la época son en muchos aspectos tan valiosos como las propias partidas para conocer la forma de pensar de los jugadores de aquel momento.

Se podría pensar que el analista, que trabaja en la tranquilidad de su estudio y sin limite de tiempo para mover las piezas, lo tiene mucho más

fácil que los jugadores en cuestión. Después de todo, visto en perspectiva, es 20/20. Una de las primeras cosas que descubrí es que en lo que al análisis ajedrecístico se refiere, en la época anterior a los ordenadores (básicamente antes de 1995), la visión retrospectiva necesitaba urgentemente lentes bifocales.

Paradójicamente, cuando los jugadores de élite escribían sobre partidas en revistas y columnas de los periódicos, a menudo cometían más errores en sus anotaciones que las que los jugadores cometieron sobre el tablero. Incluso cuando los jugadores publicaban sus análisis de sus propias partidas, a menudo eran menos convincentes que cuando jugaban.

La partida 7 fue el momento decisivo del torneo por el campeonato del mundo de 1894, entre Wilhelm Steinitz, de cincuenta y siete años, y el aspirante alemán de veinticinco, Emanuel Lasker. La primera fase de la partida se celebró en Nueva York, antes de trasladarse a Filadelfia y luego a Montreal. Las cuatro primeras partidas terminaron con una victoria para cada uno, seguidas de dos tablas. Entonces llegó la partida 7, el número de la suerte, o al menos así la describieron los comentaristas de la época. Pero ¿hasta qué punto la suerte intervino en aquel enfrentamiento crucial?

Lasker equivocó desde el principio el juego de las blancas y Steinitz aprovechó la oportunidad de manera muy eficaz, y obtuvo con limpieza dos peones extras, cuando los restos de la pólvora se disiparon en el movimiento 20. En la actualidad, si un gran maestro se retirara en una posición similar, el público no se sorprendería demasiado. El juego era mucho menos científico hace cien años, y por supuesto Lasker no perdía nada con seguir jugando, en todo caso fatigar a su maduro adversario para la siguiente partida. Lasker era un reconocido psicólogo en el tablero, y es probable que se preguntara, además, si sus bravuconerías conseguirían distraer al dogmático veterano.

Según la versión oficial, la partida continuó de la siguiente manera: Steinitz tenía una clara posición de victoria por jugar con las negras. Lasker lanzó un ataque a la desesperada contra el rey negro, sacrificando una pieza. Presionado hasta cierto punto, aunque conservando la ventaja, Steinitz cometió un error suicida que le costó la partida. La sorpresa por haber cometido un error tan garrafal afectó tan negativamente a Steinitz que perdió las cuatro partidas siguientes y el título mundial.

Así fue la historia según la mayoría de los análisis del siglo XIX, y así se ha descrito desde entonces. La versión revisada debió de ser algo así.

Steinitz tenía una posición victoriosa desde un punto de vista objetivo, pero cometió unos cuantos errores que permitieron a Lasker lanzar un peligroso ataque y la posición se complicó bastante. El juego subsiguiente del aspirante y el sacrificio de la pieza crearon muchos problemas prácticos a las negras. Steinitz no consiguió defenderse de forma adecuada, debido a la constante presión, y perdió. Steinitz cometió su error final en una posición que ya estaba perdida. El impacto psicológico de ser superado por una posición superficialmente sencilla y ganadora dejó atónito a Steinitz, que fue incapaz de recuperarse durante el torneo. La derrota removió algo más que la seguridad en sí mismo. Aparentemente, los principios del ajedrez sólido y lógico que Steinitz apreciaba tanto le habían traicionado. Estaba convencido de que iba ganando y jugó de acuerdo con su filosofía, y aun así perdió.

¿Cómo es posible que tantos grandes jugadores pasaran por alto en sus análisis lo que Lasker percibió durante la partida? Ni siquiera el propio Lasker contradijo nunca la historia oficial en sus comentarios posteriores, ¡pero su intuición le había guiado de forma correcta durante la partida! Resulta que ello no es inusual en absoluto, incluso un siglo después y hablando de mis propias partidas y mis propios análisis. Es imposible reproducir el grado de concentración al que se llega en una partida, por ejemplo. Mover las piezas de un lado a otro puede ser como una especie de muleta que nos lleva a usar los ojos en lugar de la mente. Cuando uno está sentado frente al tablero, no existe otra opción.

Una y otra vez, en los momentos más cruciales de sus carreras, aquellas figuras legendarias encontraron de forma intuitiva los mejores movimientos. La presión competitiva les hizo ir más allá; cuando no estamos sometidos a esa presión, algunos de nuestros sentidos están dormidos. El análisis es parecido a una persona vidente intentando aprender Braille. Las cosas que consideramos como ventajas —el tiempo, la información— pueden entrar en conflicto con lo que es aún más importante: nuestra intuición.

¿CUÁNTO TIEMPO ES SUFICIENTE TIEMPO?

Este ejemplo no tiene la intención de abogar por una perspectiva basada puramente en un instinto, sino llamar la atención sobre el poder de la concentración y el instinto. El mayor problema con el que nos enfrentamos es no fiarnos lo suficiente de dichos instintos. Demasiado a menudo confiamos reunir toda la información y luego hacemos exactamente lo que la información nos indica que hagamos. Eso, de hecho, nos reduce al papel de un microprocesador, y es la garantía de que nuestra intuición permanecerá inactiva.

Todas las cosas tienen un coste. Desafiarnos a nosotros mismos con nuevos retos inevitablemente nos conducirá a algún fracaso. En más de una ocasión, todos nuestros instintos señalarán en una dirección y esa dirección resultará ser un callejón sin salida. Así que nos equivocamos, aprendemos, cometemos menos errores, ganamos más confianza, confiamos en nuestros instintos de forma más natural y el ciclo continúa. Las consecuencias de probar cualquier cosa son el fracaso y el triunfo; son inseparables. Si deseamos triunfar, hemos de aceptar el riesgo de fracasar.

Cuando la burbuja del mercado de valores del puntocom empezó a inflarse en 1990 disparó las alarmas de casi todos los «viejos analistas económicos». Seguro que aquello no podía ser real; las empresas sin beneficios simplemente no valían miles de millones de dólares de capital de mercado. Al cabo de cinco años, después de que los mercados cayeran en picado y miles de empresas quebraran, era fácil decir que aquellos ponderados analistas tenían toda la razón. Se fiaron de su intuición y se mantuvieron a distancia de las turbulentas aguas del mercado tecnológico. Otros, a pesar de saber que las pautas de las acciones puntocom contradecían casi toda su experiencia previa, se lanzaron a las llamas y salieron chamuscados.

Pero ¿realmente tenían razón las funestas predicciones de los conservadores? Puede ser difícil resistirse a saltar a la piscina cuando todos los demás chicos lo hacen, pero al cabo de un tiempo puede convertirse en un hábito que provoque que no saltemos nunca. Deberíamos habernos fiado más de una minoría que jugó bien, y cuya intuición les dijo que participaran y cuánto debía durar esa participación. Entre todas las famosas historias de desastres —y mi propia aventura puntocom está en algún lugar de esa lista— hubo inversores que entraron en aquel edificio en llamas, Se llenaron los bolsillos con el oro de internet, y salieron antes de que se derrumbara.

En toda disciplina hay un fuerte componente intuitivo, en el que la información es escasa y el factor tiempo es fundamental. Los analistas de Bolsa intentan reconocer las pautas en las gráficas del mercado, curvas como «tazas de té» o «cuñas ascendentes», igual que los ajedrecistas buscan patrones de juego. La intuición no solo nos dice el qué y el cómo, sino también el cuándo. Al desarrollarse, nuestros instintos se convierten en instrumentos para ahorrar tiempo y trabajo, reduciendo el tiempo que necesitamos para realizar una evaluación correcta, y reduciendo el tiempo necesario para ponerla en práctica. Siempre podemos recopilar y analizar nueva información sin tomar una decisión. Algo debe indicarnos cuándo aplicar la ley de rendimientos decreciente y apretar el gatillo.

Puedo considerar un movimiento durante diez segundos, diez minutos o una hora: ¿Cuál escogeré? Una intuición bien desarrollada nos mantiene en el terreno de lo pragmático y nos hace saber cuándo hemos llegado a una encrucijada que requiere más tiempo y una atención especial. El mecanismo de reconocimiento de una pauta en la que el ajedrecista se basa es esencial en cualquier terreno de la vida. En todas las situaciones hemos de preguntarnos si nos enfrentamos a una tendencia o a algo único. Detectar las tendencias, preferiblemente antes que nadie, a menudo se basa en la intuición y en otros elementos intangibles. ¿Ha sucedido antes? ¿Evolucionará de la misma forma?

LOS RIESGOS DE IGNORAR UNA TENDENCIA

En el mundo de la política es esencial detectar si un acontecimiento es extraordinario o no, si es una nueva tendencia o una nueva forma de ver una vieja tendencia. Según los medios de comunicación y las campañas presidenciales, Cada período electoral crea media docena de «paradigmas nuevos», aunque pocos acaban siendo nuevos y a la vez relevantes. En las elecciones presidenciales norteamericanas de 2004, los demócratas recordaron la derrota de Al Gore en 2000 ya cuando llegó el momento crítico de escoger al segundo de John Kerry; lo hicieron erróneamente.

Decidirse por John Edwards podía parecer lógico desde el cuartel general de la campaña de Kerry pero en el mapa electoral resultó que no

tenía ningún sentido. Bush dominó el sur en las elecciones de 2000, y no había ningún motivo para pensar que Edwards podría conseguir ni un solo estado sureño para los demócratas. El día de las elecciones de 2004, el «azul» demócrata volvió a perder en todo el sur, e incluso cayó en Carolina del Norte, el estado natal de Edwards, exactamente los mismos trece puntos que perdió Gore en 2000. Para añadir más humillación a la injuria, los demócratas se habían gastado mucho dinero en Carolina del Norte para conseguir una derrota respetable y salvarle la cara a Edwards.

Los demócratas tenían la esperanza de que la derrota de Gore en el sur hubiera sido una anomalía. Ello les llevó a seguir un camino desastroso en cuanto al análisis del «material, tiempo y calidad». Fueron castigados por sus decisiones erróneas en el campo de batalla, su mala gestión de los recursos, y su incapacidad de reconocer una tendencia. Si hubieran considerado la pérdida de todo el sur en 2000 como la tendencia que resultó ser, hubieran podido escoger a Dick Gephardt en lugar de Edwards. Los votos incondicionales del Medio Oeste podían darles la oportunidad de cambiar los votos de Iowa y Missouri, y sus dieciocho escaños electorales del rojo al azul, proporcionándole a Kerry una victoria de 269-268 contra Bush, aunque perdieran Ohio.

Para distinguir entre una anomalía y un movimiento, no debemos limitarnos al recuento de votos y la información. Debemos centrar nuestra atención en cualquier acontecimiento nuevo y ampliar nuestra percepción. ¿En qué radica exactamente la novedad? ¿En qué se parece a algo que ya hemos visto? ¿Cómo ha cambiado el entorno? Si podemos responder a esas preguntas, tendremos una oportunidad excelente para saber si un simple copo de nieve está a punto de convertirse en una ventisca.

19. Momento de crisis

Todo se condensa en un único instante que decide nuestra vida.

FRANZ KAFKA

¿Qué nos intimidaría más, que nos dijeran «Soluciona este problema», o que nos dijeran «averigua si hay un problema»? Resolver problemas se considera difícil, en comparación con averiguar antes que nada si existe algún problema. Es difícil decir que tenemos suerte si nos enfrentamos a una crisis, pero saber que es necesario actuar es tranquilizador. Las auténticas demostraciones de talento e intuición surgen cuando todo parece tranquilo y no estamos seguros de qué hacer, ni siquiera de si debemos hacer algo.

Cualquiera que se haya presentado a un examen tipo test sabe que la opción más inquietante es «ninguna de las anteriores». De pronto aparece una respuesta abierta. ¿Quizá no exista la solución? Probemos con este breve test matemático, para el que necesitamos calculadora.

$13 \times 63 = ¿?$

a) 109
b) 819
c) 8.109

Por supuesto, no presenta ningún problema. La respuesta se obtiene por un simple proceso de eliminación. Nuestra intuición nos dice al instante que no necesitamos calcular nada. Pero si añadimos d) «ninguna de las anteriores», tenemos que cumplir con la tarea y resolver la ecuación, por muy claramente erróneas que nos parezcan as opciones a) y c).

Anteriormente hemos hablado de este tema con relación a los acertijos de ajedrez. Tenemos una posición y sus condiciones. «Jaque mate para las

blancas en tres movimientos» es muy rígido. «Las blancas juegan y ganan» es un final más abierto; pero en ambos casos sabemos antes de empezar que hemos de llegar a una solución concreta. Desplazamos el asunto a la zona de solución de los problemas de nuestro cerebro, y podemos desconectar sin preocuparnos de los mecanismos de vigilancia y evaluación en profundidad.

En esos casos, sin el lastre de la duda, podemos llevar a cabo esas tareas con notable eficacia. En 1987 me invitaron a una recepción especial que Atari organizó en Frankfurt. Todos sus directivos estaban allí y el maestro de ceremonias era el jefe de su división en Alemania, Alwin Stumpf. Fue una velada informal y amena en la que hablamos de política, y también de ajedrez y ordenadores. De hecho, he recordado muchas veces, desde entonces, que aquella noche conseguí que casi todo el mundo escuchara con condescendencia mi predicción de que, a consecuencia de los cambios en la Unión Soviética, el muro de Berlín no tardaría en caer, quizá antes de cinco años. «Es un gran ajedrecista, ¡pero no sabe nada de política!», debió de ser probablemente la opinión general. Resultó que mi predicción se cumplió dos años antes de lo previsto.

Al acabar el banquete, Herr Stumpf cogió el micrófono y con gran boato anunció que estábamos a punto de ver algo extraordinario. Yo no tenía ni idea de qué estaba hablando, cuando él siguió diciendo que me había visto realizar esa increíble proeza en televisión y que en aquel momento iba a realizarla en persona. Señaló una mesa larga en el otro extremo de la sala, junto a la que habíamos pasado al entrar. Stumpf explicó que en cada tablero había una posición de una partida de ajedrez histórica, todas seleccionadas entre partidas de los últimos ciento cincuenta años por un ajedrecista y periodista local. Frente a cada tablero había una tarjeta boca abajo con la fecha, el lugar y los nombres de los jugadores. Yo debía demostrar si era capaz de examinar la posición del tablero e identificar cada partida. Stumpf se dirigió hacia los tableros y me invitó a acompañarle para que empezara el desafío.

Al ver que yo permanecía en mi asiento, se quedó muy desconcertado. No me había advertido del ejercicio con anterioridad y temió que su pequeña sorpresa me hubiera molestado. Yo dije: «Es un honor para mí que estén ustedes interesados en comprender la mente humana, pero espero que disculpen que siga sentado». Stumpf empalideció. ¡Estaba a punto de arruinar su gran momento! Seguí diciendo que no había podido evitar echar una ojeada a los tableros al entrar en la sala, y que intentaría identificar

todas las posiciones desde mi asiento en el otro extremo de la sala. Uno por uno, nombré a los jugadores, los torneos, e incluso el movimiento siguiente de todos los que había en los diez tableros.

El efecto de asombro absoluto que aquello produjo entre los invitados me encantó, y al recordarlo intento disculparme por aquella representación teatral infantil. Lo que no les dije, y de lo que probablemente ni siquiera yo fui consciente en aquel momento, era hasta qué punto me habían facilitado las cosas. No con la selección de partidas, ya que no todas correspondían a enfrentamientos mundialmente famosos. Pero lógicamente todas las posiciones seleccionadas correspondían al momento crucial de cada partida. Al fin y al cabo, para empezar, sin esos momentos concretos, las partidas no se hubieran hecho famosas. Ningún aficionado al ajedrez que se respete hubiera escogido una posición de alguna partida merecidamente olvidada que no hubiera sido descrita, cuando existen tantas y tan famosas y fascinantes posiciones donde escoger.

Me bastó con saber que, ya que la primera posición era el momento clave de una partida que había pasado a la historia, el resto sería probablemente similar. Si la posición hubiera sido insustancial o trivial, quizá yo habría pensado que los participantes habían estado jugando algunas partidas informales antes de mi llegada. Cuando vi los tableros, supe enseguida que no tenía que evaluar las posiciones bastaba con que las buscara en mi memoria.

Saber que existe una solución que hay que encontrar es una gran ventaja; es como no tener la opción «todas las anteriores». Cualquiera con una destreza media y los recursos adecuados puede resolver un acertijo cuando se le presenta de esa manera. Podemos obviar as evaluaciones más complejas y pasar directamente a estudiar las posibles soluciones, hasta que demos con alguna que nos parezca prometedora. La incertidumbre exige mucho más esfuerzo.

CRISIS EN SEVILLA, UN CASO DIGNO DE ESTUDIO

Tras ganar el campeonato del mundo en 1985, tuve muy poco tiempo para disfrutar las mieles de la victoria. Tradicionalmente, tras un período de

tres años se convocaba de nuevo el título mundial. Durante ese intervalo, el aspirante debe someterse a un riguroso sistema clasificatorio de torneos regionales, gigantescos torneos «interzonas» y, finalmente, una serie de torneos entre candidatos. Ese proceso era tan agotador que cuando el aspirante llegaba a la final no quedaba ninguna duda de que era un merecido rival. De hecho, desde 1950 cuando se inició el sistema clasificatorio, que en aquella época consistía en un único torneo, solo dos jugadores que llegaron a disputar el campeonato mundial no consiguieron el título.

Aquel proceso se interrumpió en mi caso, sin embargo, gracias a la vieja regla que la FIDE reintrodujo en la normativa en la década de 1970, presionada por la voluntad de la Unión Soviética de favorecer a Karpov: la cláusula de la revancha. Si perdía, el campeón tenía automáticamente derecho a la revancha pasado un año, sin proceso clasificatorio. Esa norma se abolió después de que Mijail Botvinnik la utilizara para batir a Vasili Smyslov en 1958 y luego a Mijail Tal en 1961. Botvinnik no consiguió una buena puntuación en los partidos del campeonato del mundo, pero fue devastador en las revanchas, una habilidad que le permitió regresar dos veces y reducir a un año el reinado del rival que le había arrebatado el trono.

Para evitar aquel sino, yo tenía que volver a vencer a Anatoli Karpov en 1986. Hay que recordar que ya habíamos jugado el campeonato más largo de la historia en el 84-85, antes de que yo consiguiera el título en nuestro segundo enfrentamiento de 1985. Volví a ganar por muy poco la revancha de 1986, pero el suplicio aún no había acabado. La ronda clasificatoria empezó de acuerdo con el calendario en 1985, pese a la cancelación de nuestro maratoniano enfrentamiento, el torneo pospuesto y la revancha. Aquello significó que yo debía ceñirme al programa y enfrentarme al aspirante en 1987, justo un año después de haber derrotado a Karpov. ¿Y quién sería el adversario en aquella ocasión? Karpov.

Mi enemigo eludió la parte central del proceso clasificatorio y pasó directamente a una «superfinal» y derrotó debidamente al principal aspirante, Andrei Sokolov. En octubre de 1987 nos sentamos en Sevilla, España, para empezar nuestro cuarto enfrentamiento por el campeonato mundial en tres años. Si ya quedé harto de mirar a Karpov en 1984, en aquel momento me ponía auténticamente enfermo. Por lo menos, esa vez no

hubo trucos. Si ganaba aquel torneo, no tendría que ver, ni a él ni a ningún otro aspirante al título, durante tres años más.

DETECTAR UNA CRISIS ANTES DE QUE SEA UNA CRISIS

Detectar una crisis es una cualidad especial. No me refiero a una crisis en el sentido de una catástrofe. No hace falta talento, ni intuición para darse cuenta de que las cosas van realmente mal. En un discurso de 1959 en Indianápolis, John F. Kennedy hizo un famoso comentario acerca de que en chino la palabra «crisis» se compone de dos caracteres, uno significa peligro y el otro significa oportunidad. En realidad, eso no es literalmente cierto, aunque es un modo poético y memorable de ilustrar un concepto muy útil.

En cierta manera, me sorprendió descubrir que la definición inglesa de la palabra es bastante exacta en sí misma. Partiendo de la acepción más común, podemos asumir en cierto modo que significa algo parecido a «desastre», sin necesidad de añadir más sinónimos. «Crisis» significa en realidad un momento crucial, un instante crítico en el que hay mucho en juego y el futuro es incierto. También lleva implícita la imposibilidad de volver atrás. Eso significa tanto peligro como oportunidad, de manera que el comentario de Kennedy fue apropiado en esencia.

El mayor peligro reside a menudo en evitar por completo las crisis, lo cual suele significar únicamente posponerlas. Sería agradable, si bien aburrido, navegar eternamente en línea recta por aguas tranquilas, sin encontrar nunca rápidos ni curvas en el trayecto. Conseguir grandes éxitos con riesgos mínimos es la aspiración de muchos, especialmente en el escenario comercial y político actual. Sería incluso factible si de entrada contáramos con grandes ventajas del tipo de las que tiene el heredero de una fortuna cuando se dedica a los negocios. Pero para la inmensa mayoría, el éxito depende de detectar, evaluar y controlar el riesgo. De esas tres cosas, la capacidad de detección es a menudo la más importante y siempre la más difícil. Es importante porque sin ella, en lugar de controlar el riesgo, acabamos luchando por la supervivencia cuando la crisis nos golpea. Difícil, porque requiere estar alerta frente a los cambios más sutiles.

El campeón mundial Boris Spassky dijo una vez que «el mejor indicador del nivel de un ajedrecista es su capacidad para detectar el momento culminante de una partida». Es virtualmente imposible jugar siempre los mejores movimientos, porque la exactitud está a expensas del tiempo, y viceversa. Pero si podemos detectar los momentos clave, podremos tomar las mejores decisiones en los momentos más cruciales. Los movimientos que hacemos sobre un tablero de ajedrez no tienen ni mucho menos idéntica importancia y debemos fiarnos de nuestra intuición para que nos indique que aquí, en este preciso momento, necesitamos invertir un poco de tiempo extra porque la partida puede depender de esa decisión concreta.

Aparte de un indicador de buen o mal nivel, la capacidad de detectar esos momentos de crisis calibra la potencia global de un jugador de ajedrez, y de quien toma las decisiones. Los mejores jugadores se distinguen por su capacidad de reconocer tanto factores específicos como generales. Los análisis de viejas partidas son buenos ejemplos de ello, pese a las dificultades anteriormente mencionadas,

de comprender hoy día lo que pasaba por la mente de alguien hace cien años. Una de las mayores cualidades del ajedrez como laboratorio cognitivo es la posibilidad de hacerlo. No podemos estar seguro de si Emanuel Lasker sabía que determinado movimiento era el punto culminante, pero podemos decir, a partir del análisis de su juego, cuándo realizó los mejores movimientos y cuándo no lo hizo. Normalmente, también sabemos cuánto tiempo dedicaron los jugadores a cada movimiento.

UNA ESTRATEGIA QUE GARANTIZA EL TRIUNFO

Quizá la impaciencia por asegurarme no tener que jugar otro torneo con Karpov durante tres años fue lo que provocó aquel inicio tan turbulento del torneo de Sevilla. Cuatro de las primeras ocho partidas fueron decisivas, dos victorias para cada uno, y cuatro tablas Yo estaba decepcionado por la irregularidad de mi juego y por mi incapacidad de distanciarme claramente de mi rival. Después de un terrible error de Karpov, gané la undécima partida gracias a una posición muy dudosa, y me hice por primera vez con

la iniciativa de aquel torneo a veinticuatro partidas. Tras cuatro tablas, Karpov ganó la partida decimosexta y empató. Llegados a ese punto, empecé a pensar solo en el título y en la puntuación de 12 a 12 que necesitaba para conservarlo. Pasé a la defensiva y dejé de presionarle. Al fin y al cabo, un empate me aseguraba tres años de tranquilidad. Las seis largas e inconsecuentes tablas que siguieron auguraban un enfrentamiento en las dos últimas partidas.

Si el torneo acababa de ese modo, en empate, yo conservaría el título. Dudaba de la victoria y confié que ese sería el final de nuestro maratón, pero los mendigos no pueden escoger. No quise presionar y Karpov no tenía suficiente energía para hacerlo. Parecía que el resultado lógico sería dos tablas más. Resultó que los miembros de mi equipo de analistas pensaban lo mismo. Hasta que acabó el torneo no me dijeron lo que habían apostado, pero el GM Zurab Azmaiparashvili apostó contra el GM Josef Dorfman sobre el resultado final. Dorfman acertó de pleno al apostar por cualquier resultado final, salvo dos tablas más.

Mi corazón se hubiera sentido muy satisfecho si Dorfman hubiera perdido la apuesta, pero desgraciadamente la serie de tablas se acabó en la sexta. Después de una dura y prolongada defensa, sufrí una de las peores alucinaciones de mi carrera, cometí un error gravísimo y perdí la partida 23. De pronto, Karpov tenía un punto de ventaja y no necesitaba más que unas tablas para recuperar la corona que yo le había arrebatado dos años antes. Exactamente el día siguiente a esa catástrofe, tuve que jugar con las piezas blancas la partida 24 que estaba obligado a ganar. Caissa, la diosa del ajedrez, me había castigado por mi juego conservador, por traicionar mi naturaleza. Si no ganaba esa partida de la segunda fase del torneo, no se me permitiría conservar el título.

Solo en una ocasión anterior en toda la historia del ajedrez, el campeón tuvo que vencer en la última partida para conservar el título. Emanuel Lasker batió a Carl Schlechter cuando estaba contra la pared, en la última partida del torneo que disputaron en 1910. La victoria permitió a Lasker empatar el torneo y seguir en posesión del título durante once años más. El austríaco Schlechter tenía, como Karpov, fama de ser un genio de la defensa. De hecho, su insólito juego agresivo en la última partida contra Lasker hizo creer a algunos historiadores que las reglas del torneo especificaban que debía ganar por dos puntos.

En 1985, la situación era la inversa. Yo llegué a la partida final con un punto de ventaja; Karpov necesitaba ganar para empatar el torneo y salvar el título que poseía desde 1975. Como hemos visto en el capitulo 3, Karpov inició aquella partida decisiva con una estrategia de ataque de todo o nada. En el momento crucial, sus propios reflejos le traicionaron y no consiguió encontrar los movimientos mejores. Empezó la partida jugando con mi estilo directo y luego recuperó poco a poco su juego más prudente en el centro, con resultados presumiblemente negativos.

Cuando me tocó el turno de jugar en una situación opuesta a aquella, recordé aquel enfrentamiento decisivo. ¿Qué estrategia debía emplear con las piezas blancas en aquella partida de obligada victoria? Desde luego, tenía mucho más material para reflexionar que en la partidas 23 y 24. También nos habíamos enfrentado en las partida 119 y 120, y hubo un número extraordinario de enfrentamientos a máximo nivel entre los mismos rivales, todos en un intervalo de treinta y nueve meses. Parecía el mismo y prolongado torneo, con una partida final en diciembre de 1987, el punto culminante de algo que empezó en septiembre de 1984. Mi plan para la partida final tenía que tener en cuenta no solo mis propias preferencias, sino lo que se había demostrado más difícil para mi oponente. ¿Y qué podía perturbar más a Karpov que darle la vuelta a la situación y jugar como Karpov?

COMPLEJIDAD, ENCRUCIJADAS, CONFUSIÓN Y APUESTAS

En prácticamente cualquier otro terreno, la perspectiva histórica es una cuestión de opinión. La historia reciente la explican y debaten los implicados, y la historia antigua es una red de mitos, basada esporádicamente en hechos probados. Esas leyendas pasan de un libro de texto al siguiente, hasta que las damos por ciertas. Aún más dañino es el mito según el cual existe una única y objetiva respuesta para la grandes y complejas preguntas. Por ejemplo, según la sabiduría popular, la Primera Guerra Mundial a menudo se atribuye simplemente al asesinato de un archiduque, como si la historia y la vida pudieran reducirse a un test con varias respuestas posibles.

Alfred de Vigny escribió que la historia es una novela escrita por la gente, y ¿cómo puede haber novela sin crisis y conflictos? La historia es la historia de momentos de crisis, uno tras otro. Mi favorita y sucinta definición de crisis es «un momento en el que las preguntas no pueden responderse». Las crisis son períodos de incertidumbre y sacrificios inevitables. Con el paso del tiempo, nuestros instintos interpretan nuestras experiencias y detectan la proximidad de tales momentos. También podemos abogar por líneas maestras, que se puedan aplicar tanto a un tema de negocios como a la negociación de un tratado o a una posición de ajedrez.

Como en muchos de los temas que se han tratado en este libro, el inicio de una crisis es algo que sentimos de manera instintiva, pero normalmente no conseguimos anticiparnos a ella, ni tratarla de un modo racional. Si estamos alerta, podemos reconocer los signos de peligro, tomar medidas para reducir los daños y aprovechar al máximo las oportunidades que pueden surgir de una crisis.

La complejidad puede medirse por el número de elementos de una situación y, fundamentalmente, por el número de interacciones posibles entre ellas. Al principio de una partida de ajedrez, hay treinta y dos piezas en el tablero, pero ninguna representa la complejidad inicial al completo. Las piezas son independientes y no están interrelacionadas. Cuando los elementos se combinan como en una impredecible reacción química, aparece la complejidad. Cuando se alcanza el punto máximo de complejidad e interacciones, se llega a un punto crítico. Hemos de seguir teniendo presente también el grado de importancia de nuestras decisiones y la dificultad relativa de dichas decisiones. Hay que tener en cuenta, además, el momento en el que los caminos se diversifican de manera progresiva. Todos deseamos mantener las decisiones abiertas el mayor tiempo posible, y esa tendencia natural no debe considerarse perjudicial en sí misma. Los problemas surgen cuando mantener abiertas las opciones se convierte en un modo de posponer decisiones inevitables. Debemos reconocer el momento en el que no obtendremos ningún beneficio si retrasamos una decisión.

Es raro ir a parar a una curva cerrada tras un cruce de carreteras con visibilidad; las decisiones difíciles, normalmente, se van acercando con tiempo suficiente para preverlas. Si caemos en la tentación de posponer esas decisiones comprometedoras tanto como sea posible, desaprovechamos las ventajas de verlas venir. Debemos aprovechar el tiempo para prepararnos.

Si podemos anticiparnos a la aparición de una crisis, podremos preparar nuestras fuerzas para la defensa.

En todas las crisis existe un factor temporal por definición. Incluso el calentamiento global, con la lenta desaparición de los glaciares, literalmente, coloca a la humanidad frente a una serie de plazos límite. Sin embargo, lo contrario no es necesariamente cierto. Es posible enfrentarse a un momento decisivo sin estar en una crisis. Si hay poco en juego o si no hay resultado negativo posible, es simplemente una cuestión de ansiedad.

Cuando un jugador de ajedrez se enfrenta a los últimos segundos, mueve las piezas y golpea el reloj tan rápido como le permiten sus manos. En ese punto, el ajedrez se parece al Nintendo. Es esencial no permitir que el tiempo se convierta en un factor tan abrumador que arrincone a los demás elementos.

Un coche de carreras participa en circuitos que no le requieren excesiva preparación previa, aunque por supuesto los demás coches sí la necesitan. En la vida real conducimos por una autopista con innumerables cambios de rasante a cada segundo. Cada cambio de rasante es una decisión y raramente están bien señalizadas. Si las señales empiezan a parecer confusas o desaparecen completamente, nos hallamos ante un nuevo indicador de crisis.

En otras palabras, cuanto más difícil es ver la diferencia cualitativa entre las opciones, más posibilidades hay de que la situación escape a nuestro control. Podemos discernir la complejidad de dicha situación, porque sucede incluso cuando solo existen dos alternativas posibles. Franklin Roosevelt declaró que la decisión más difícil que tomó durante la Segunda Guerra Mundial fue elegir al líder del Día D del desembarco en Europa. Para muchos, la elección debía recaer en George Marshall, el comandante en quien más confiaba Roosevelt. Sin embargo, nombró a Dwight Eisenhower, por la conmovedora razón de que Roosevelt no podía permitir que su ayudante más fiel (y el estratega más eficaz) se alejara de su lado durante el momento más critico de la guerra.

Aparte de la complejidad y la condición de punto sin retorno, el desembarco en Normandía fue también un punto crítico por una razón más evidente, la inversión de recursos. Si se apuesta fuerte y las pérdidas son severas, la situación se convierte en una coyuntura crítica, por muy altas que sean las probabilidades de éxito.

A los especialistas en ética, lógica y psicología les gusta presentarnos acertijos que nos obligan a equilibrar los elementos de una crisis. Imaginemos que estamos al mando de un grupo de mil soldados atrapados en una tormenta de nieve. Existen dos caminos posibles, un largo trayecto a través del valle cubierto de nieve o un sendero corto pero peligroso alrededor de una montaña. Si cruzamos el valle, perderemos el 40 por ciento de los hombres. Si escogemos la montaña, hay un 50 por ciento de posibilidades de que todos sobrevivan y un 50 por ciento de que mueran casi todos. ¿Cuál escogeríamos? ¿Hasta qué punto deberían variar los porcentajes para que modificáramos nuestra elección?

El directivo de una empresa debe decidir si reducir el 40 por siento de su fuerza de trabajo, o evitar los despidos y arriesgarse a la quiebra total de la compañía. En todos los campos, desde invertir nuestros ahorros hasta organizar nuestras vacaciones, hemos de decidir si queremos arriesgar o si queremos jugar sobre seguro. Al final, nuestras decisiones dependerán de nuestro temperamento y de hasta qué punto nos adaptemos a cierto grado de riesgo. El cálculo siempre debe tenerse en cuenta, porque algunos caminos son realmente mejores. Guiarnos inmediatamente por nuestra reacción instintiva, en lugar de realizar el análisis necesario, significa cruzar la frontera entre el razonamiento intuitivo y la pereza mental.

Una escena clásica de los cuentos de hadas rusos presenta al héroe delante de una roca mágica con varias inscripciones. Se enfrenta a tres opciones, y todas ellas implican serios contratiempos. El peligro es inminente, y se trata simplemente de qué riesgo escoger. En la vida, las alternativas raramente se presentan de un modo tan claro. Nuestras decisiones son siempre el resultado de un equilibrio entre la oportunidad y el sacrificio. No debe cegarnos lo que podemos ganar hasta el punto de olvidar lo que perderemos.

¿Cómo debemos reaccionar en ese tipo de situaciones? Una tendencia común es intentar cortar el nudo en lugar de deshacerlo. Según la leyenda, ese método le funcionó a Alejandro en Gordion, pero al tablero de ajedrez no podemos llevarnos una espada, ni una hoja de cálculo, ni un plan de negocios. A veces no existe una solución tan sencilla o audaz. Otras veces preferiremos deshacer el nudo, para contar con la opción de usar la cuerda más adelante. Evitar las soluciones pequeñas y sutiles y optar por otra más drástica puede ser muy tentador, pero suele quemar puentes que quedarían intactos si estuviéramos dispuestos a poner más atención y esforzarnos más.

ERRORES EN AMBAS PARTES

Si no hubiera jugado 119 partidas contra Karpov, habría sido incapaz de sobrevivir a la número 120, la más importante de todas. Al haber perdido la partida 23, corría el riesgo de ser aniquilado, y tenía menos de veinticuatro horas para preparar la que sería mi última partida como campeón del mundo. ¿El «secreto» de mi preparación? Jugar a las cartas con mi equipo y dormir mis buenas cinco o Seis horas.

La puntuación final de nuestro maratoniano campeonato mundial era de dieciséis victorias cada uno y ochenta y siete tablas. La victoria en la partida 120 significaba no solo ganar aquel torneo, sino ir por delante en la puntuación global. De modo que ¿por qué jugar a las cartas y dormir en lugar de preparar la apertura? Después de jugar 119 partidas contra Karpov, no había nada que mi equipo y yo pudiéramos preparar en unas horas de análisis apresurado. Decidimos una estrategia básica, y nada más. Era mejor que dedicara el resto del tiempo a recuperar los nervios y la forma física para la futura batalla. Eso puede parecer raro, dada mi típica preparación obsesiva, pero se trataba simplemente de gestionar los recursos. La estrategia que había escogido no exigía una explosión de energía, sino fuego lento.

El impresionante teatro Lope de Vega apareció abarrotado para la partida 24. La televisión española retransmitía la partida entera en directo. El habitual murmullo del público antes de empezar el juego había sido sustituido por un rugido sordo. Luego me enteré de que los excitados comentaristas de radio y televisión españoles sonaban como si estuvieran cubriendo el asalto final de un combate de boxeo de pesos pesados, cosa que, de hecho, éramos.

El árbitro puso en marcha mi reloj y yo avancé mi peón c dos casillas, como había hecho ocho veces con anterioridad en el mismo torneo. La diferencia empezó en los siguientes movimientos, cuando mantuve los peones centrales atrás y, en cambio, avancé por los llanos. Mi opción consistía en evitar una batalla a vida o muerte desde el principio. Me abrí poco a poco, incluso con cierta pasividad, para conservar tantas piezas

como me fuera posible en el tablero. Esa técnica presionaría psicológicamente a Karpov, pese a su experiencia en esa clase de maniobras. Sin un desarrollo claro y forzoso, se vería constantemente tentado a simplificar e intercambiar piezas, incluso a expensas de quedar en una posición ligeramente inferior. Obviamente, con menos piezas en el tablero, el nivel de complejidad mermaría, reduciendo globalmente las posibilidades de un resultado decisivo, pero mientras consiguiera que esos intercambios tuvieran un sello de calidad suficientemente alto, me parecía que valían la pena.

Mi método de cocción lenta resultó tener la ventaja adicional de crearle a Karpov serios problemas de tiempo. Era una situación muy arriesgada, y se comportó de una forma extraordinariamente prudente, invirtiendo valiosos minutos en comprobar de nuevo movimientos, que en una situación normal hubiera hecho con rapidez. A medida que avanzaba la partida, Karpov consiguió intercambiar la mitad de las piezas, pero seguía en una posición sometida a una presión muy incómoda. Estaba a punto de empatar en cada movimiento, pero no conseguía mantener la cabeza fuera del agua y mientras tanto el cronómetro jugaba en su contra.

Viendo una oportunidad de jugar al ataque, moví el caballo a la casilla central e5, ofreciendo un peón. Karpov mordió el anzuelo y agarró mi peón, una tentación que podía haberle llevado al desastre. Y ahora tenía que jugar deprisa, ya que aún quedaba mucho camino hasta el movimiento 40, cuando, por imperativo de las normas, la partida se aplazaría y se añadiría más tiempo antes de continuar al día siguiente. (Hoy día, debido a que la mayoría de los jugadores usan ordenadores que les facilitan el análisis, esos aplazamientos han quedado obsoletos).

Intercambié las torres, y me quedé con la reina, el caballo y el alfil, frente a su reina y dos caballos. Él tenía un peón extra, pero yo había detectado una posibilidad táctica que me permitía un ataque enérgico. Sus piezas estaban peligrosamente descoordinadas y su rey era vulnerable. Si yo conseguía penetrar en su posición con mi reina, podría sacar partido de ambos factores al mismo tiempo. La cuestión era dónde mover mi reina en el movimiento 33. Karpov solo podía esperar, sabiendo que tendría que responder casi inmediatamente o no tendría tiempo suficiente para realizar los siguientes ocho movimientos sin un coste en términos de tiempo.

Absorto en mis pensamientos, me sobresaltó un golpecito en el hombro. El árbitro holandés se inclinó y me dijo: «Señor Kasparov, tiene

que anotar los movimientos». Me había metido de tal modo en la partida que había olvidado anotar los últimos dos movimientos en mi hoja de resultados, tal como marcan las reglas. El árbitro hizo por supuesto lo correcto al recordarme las normas, ¡pero vaya un momento para ser estricto! Aquel golpecito hubiera podido convertirse en la mano del destino si las cosas hubieran acabado de modo distinto.

Coloqué mi reina en la casilla equivocada. Se me pasó un detalle y no fui capaz de ver por qué un movimiento diferente con la misma idea hubiera sido más efectivo. Mi movimiento le dio a Karpov la oportunidad de defenderse de un modo más inteligente, y de pronto estuvo a un movimiento de recuperar el título. Pero su apresurada respuesta tampoco resultó ser la mejor, aunque aquel intercambio de errores no se descubrió hasta mucho después de la partida.

Karpov había perdido su mejor oportunidad de defenderse y mis fuerzas rodearon al rey negro. Me vino muy bien recuperar el peón que había sacrificado, y cuando llegamos al movimiento 40, al límite del tiempo, yo tenía una posición claramente superior. La partida se aplazó hasta el día siguiente y el título seguía en el aire. Iba a ser una noche larga.

APRENDER DE UNA CRISIS

Las crisis nos ponen a prueba y nos permiten desarrollar nuestras capacidades y nuestros sentidos. No es pura bravuconería lo que lleva a algunos individuos a presionarse constantemente a sí mismos y quienes les rodean hasta el punto de crear un conflicto. Chateau-Oriand escribió que «los momentos de crisis hacen que la vida de un hombre sea más intensa». Debemos considerar esos momentos como un reto que nos permite revisar nuestras actuaciones, recordar nuestra última crisis y cómo la afrontamos. Si no somos capaces le recordar una crisis reciente de nuestra vida, aunque consiguiéramos evitarla, o somos muy afortunados, o muy aburridos, o ambas cosas.

Provocar una crisis exige planearla perfectamente si pretendemos sobrevivir a sus consecuencias. Podemos tener el resto de los actores a

nuestro favor, el material, el tiempo y la calidad y, aun así, fracasar si nos equivocamos al juzgar la situación predominante.

Simón Bolívar fue el gran libertador de Sudamérica. Consiguió expulsar al régimen colonial español de su Venezuela natal, Colombia y Perú, a las que posteriormente se añadió Bolivia. A sus victorias pronto se sumaron las del general argentino San Martín en el sur del continente; ambos sacaron provecho de los acontecimientos que sucedían en el mundo. En 1808, Napoleón había invadido España y encarceló al rey Carlos y a su hijo Fernando, desbaratando el control español sobre sus lejanas colonias. Aprovechando la oportunidad, Bolívar y sus partidarios se enfrentaron a España en el Nuevo Mundo, iniciando una guerra de independencia que pronto se extendió a todo el continente. En tan solo quince años, España abandonaría Sudamérica, a pesar de haber organizado la mayor fuerza militar que jamás cruzara el Atlántico.

A partir de ahí, el dominó entero cayó, si consideramos los efectos que tuvo en Francia haber invadido España. El país se convirtió en un flanco muy débil para Napoleón, en gran parte debido a la guerra de guerrillas española, apoyada por el duque de Wellington y la armada británica. Napoleón no fue capaz de evaluar correctamente las consecuencias de invadir España, que se convirtió en un aliado débil e inestable para Francia, y en un territorio al alcance del enemigo británico. Los regimientos británicos que se enfrentaron con éxito a las fuerzas francesas en España acabaron liderando la armada de Wellington en Waterloo.

Es fácil mirar atrás y hablar de la marea de la historia y del inevitable final del colonialismo. Pero una marea histórica no es producto del destino, sino de gente real que toma decisiones arriesgadas y lidia con una crisis tras otra. Aparte de las catástrofes naturales, nada sucede de repente. En una posición inestable, el bando que pasa primero y decididamente a la acción es el bando que acabará escribiendo los libros de historia. Perder, aun estando en el bando adecuado de la historia, solo sirve de consuelo a nuestros descendientes, suponiendo que dejemos alguno. El factor de la oportunidad es especialmente importante, porque puede ser o demasiado tarde o demasiado pronto. No podemos limitarnos a estar preparados y esperar a que aparezca una oportunidad. La ventana de la oportunidad puede cerrarse tan rápido como se ha abierto, de modo que hemos de estar siempre preparados para forzar las cosas.

Se aprende de ese tipo de situaciones porque las crisis exigen decisiones atípicas. Nos damos cuenta de que los patrones habituales no se adecuan suficientemente, y que no hay respuestas fáciles. La situación puede llegar a ser tan complicada y variar con tal rapidez que solo nos permite realizar conjeturas. En ese tipo de contexto, es obligado poner en juego factores de tipo más abstracto y subjetivo. No tenemos tiempo para el análisis más pormenorizado y es difícil que contemos con información sustancial. Es entonces cuando el gran general se distingue del simplemente bueno, y cuando un líder político puede alcanzar la inmortalidad.

Entre las numerosas causas de la Primera Guerra Mundial, quizá la más importante fue que los participantes no tuvieron en absoluto en cuenta los costes que implicaba. La guerra entre Rusia y Turquía de 1877-1878 era un recuerdo del pasado que dio paso al Congreso de Berlín y al intento de las grandes potencias de establecer una paz duradera. La enorme cifra de muertos, alrededor de doscientos mil solo en Rusia según algunas estimaciones, llevó a que muchos hombres de Estado creyeran que la guerra entre las grandes potencias no volvería a producirse en el futuro. El armamento moderno era demasiado potente, las pérdidas humanas demasiado cuantiosas.

Y, sin embargo, la dura lección de 1878 cayó en el olvido, como volvería a olvidarse cuando acabó la Primera Guerra Mundial con el ruinoso Tratado de Versalles. Pocos imaginaron que la guerra duraría tanto, ni mucho menos que provocaría la caída de cuatro grandes imperios. Si los otomanos ya habían iniciado su decadencia, no había signos inminentes de la caída de los imperios ruso, alemán y austrohúngaro. Pero en lugar de la rápida resolución que muchos esperaban, la guerra se convirtió en un catalizador de prácticamente todas las crisis y potenciales crisis del continente.

La incapacidad de los líderes europeos para detectar la devastación potencial se combinó con otros muchos factores. La compleja red de tratados europeos había llegado a ser tan enrevesada que prácticamente un acto de agresión que tuviera lugar en cualquier sitio podía desencadenar una reacción en cadena y la guerra total. Gran Bretaña, por ejemplo, entró en guerra debido a un pacto que la obligaba a actuar en defensa, no de su poderoso aliado francés, sino de la pequeña Bélgica.

Puede que pensemos que tal contusión y falta de perspectiva son asuntos del pasado. Las comunicaciones instantáneas del mundo actual nos

proporcionan información directa de todos los lugares del mundo. Pero por mucho que hayan mejorado los medios de comunicación, por sí mismos no pueden ni crear ni evitar una crisis. Como todos sabemos, una guerra aún más sangrienta se libró veinte años después de que finalizara en 1918 «la guerra que acabará con todas las guerras». Los grandes poderes redibujaron muchas fronteras intentando crear una paz duradera, pero ya sabemos cuál ha sido el resultado. Prácticamente, todas las decisiones que se derivaron de la Primera Guerra Mundial finalmente provocaron el estallido de conflictos y el caos. Alemania y Polonia, Irak y Kuwait, los Balcanes, gran parte de África; el Tratado de Versalles sentó las bases de las crisis en todo planeta. Los Balcanes ardieron de nuevo setenta y cinco años después. Más recientemente, la ocupación y la posterior invasión norteamericana de Irak es un caso típico en el que atender únicamente a la crisis que tenemos delante nubla y oscurece nuestra visión, impidiéndonos ver una mucho más grave que la sucederá.

Entonces, ¿qué es lo que aprendemos? Toda crisis tiene tantas soluciones como individuos la abordan. Aplicamos soluciones al gusto del consumidor, que se adaptan a nuestras capacidades. (Desgraciadamente, la cantidad de métodos de hacer algo mal siempre supera a la cantidad de métodos de hacerlo bien). Si una crisis es un momento en el que las preguntas no tienen respuestas fáciles, no debemos esperar que los patrones genéricos nos sirvan de guía para solucionarlas.

El escritor polaco Stanislav Ezhi Letz dijo que para llegar a la fuente hay que nadar a contracorriente. Con valor y experiencia, podemos llegar a aceptar todas las crisis e incluso provocarlas para afrontarlas en nuestros propios términos. En lugar de temer esos momentos de tensión máxima y riesgo, debemos aceptarlos como inevitables y concentrarnos en mejorar nuestra capacidad de predecirlos y asumir las consecuencias.

AFERRARSE AL TÍTULO

Dormir bien la noche anterior a la partida fue esencial, pero ahora había que enfrentarse al trabajo. Seguía habiendo trece piezas en el tablero, incluyendo las reinas, demasiado material para un análisis detallado de la

fase final de la partida. Yo tenía un peón extra, pero con un material tan limitado, Karpov tenía claras posibilidades de conseguir tablas. Aún quedaba mucho ajedrez por jugar. Pasamos la noche investigando posibles defensas y cómo abatirlas. Antes de la partida, aposté por 50-50: 50 por ciento de posibilidades de victoria; 50 por ciento de empate.

La parte buena era que yo podía jugar aquella posición indefinidamente, maniobrando alrededor para provocar un error de mi rival. Las negras estaban obligadas a defenderse durante toda la partida y Karpov lo sabía. La perspectiva de aquella tortura interminable tuvo su efecto; lo vi en sus ojos cuando se dirigió al estrado cinco minutos después de mi llegada. Su expresión fatalista me indicó que psicológicamente ya había perdido la partida, cosa que me llenó de confianza.

Las maniobras empezaron. Recuerdo que me sorprendió mucho que, al empezar, Karpov hiciera un movimiento con su peón que mi equipo y yo habíamos considerado que perjudicaba sus posibilidades defensivas. La estructura de su juego quedaba establecida e una forma que me facilitaba el ataque. Aparentemente, Karpov y su equipo no compartían nuestra opinión, o quizá se trataba de un error psicológico. El movimiento de Karpov concretaba más la posición y rebajaba el nivel de incertidumbre. A veces lo más difícil en una situación de tensión es dejar que la tensión persista. La tentación es tomar una decisión, cualquier decisión, aunque sea perjudicial. Convencido de la calidad de nuestro análisis, pensé que aquel importante giro de Karpov era un error, no una mejora potencial, cosa que aumentó aún más mi confianza.

Tuvieron que producirse diez movimientos más de constante presión para que yo empezara a sentir que tenía la victoria en el saco. Las piezas de Karpov estaban contra las cuerdas y con un par de maniobras más se produciría la decisiva ventaja de material. Más tarde supe que el presidente de la FIDE Florencio Campomanes estaba ocupado convocando una reunión especial para decidir cómo organizar la ceremonia de clausura, que estaba prevista para aquel mismo día. Pero, aparentemente, aquella partida podía durar eternamente; ¿qué había que hacer? Dos crisis que se solucionaron de pronto cuando alguien entró corriendo en la sala de reuniones y anunció: «¡Karpov se ha retirado!».

Fue sin duda la ovación más larga y sonora que había recibido nunca fuera de mi país. El teatro se vino abajo cuando la televisión española interrumpió la retransmisión de fútbol para emitir el resultado del torneo.

Yo había hecho lo que Karpov no consiguió hacer en 1985. Había ganado la última partida, empaté el torneo y conservé el título. Ahora tenía tres años para disfrutarlo.

Abandoné el estrado Sevillano y me arrojé en brazos de uno de los miembros de mi equipo, gritando: «¡Tres años, tres años!». Desgraciadamente, el tiempo no se detiene en esos momentos, por mucho que lo deseemos. Aquellos tres años pasaron más rápido de lo que imaginé y ahí estábamos de nuevo, Karpov y yo, enfrentados por el título mundial por quinta vez consecutiva. Nuestros duelos épicos son un capítulo de la historia del ajedrez que ha formado parte del aprendizaje de la mayoría de los jugadores de élite actual.

Al final de aquel último torneo de 1990 —otra ajustada victoria—, nuestro tanteo profesional era muy similar. Y, sin embargo, en cada enfrentamiento, en cada torneo —Moscú, San Petersburgo, Sevilla, Lyon—, en cada momento decisivo, yo había vencido. Para mí eso significa más que cualquier estadística sobre derrotas y victorias. Significa que di lo mejor de mí mismo en los momentos más importantes.

Epílogo

TU VIDA ES TU PREPARACIÓN

Lo que nos suceda en el futuro no depende únicamente de nuestro pasado, sino de hasta qué punto comprendamos y utilicemos ese pasado. Contemplo la primera mitad de mi vida, como aquel globo terráqueo que mis padres me regalaron cuando era niño. En lo que valoramos, allí donde hallamos éxitos y fracasos, nuestro pasado configura un mapa no solo del lugar del que procedemos, también del lugar adonde nos dirigimos. Pero lo más maravilloso de ese mapa del futuro es que no está grabado sobre piedra. Con visión de futuro y esfuerzo, podemos darle la forma que queramos.

La segunda mitad de mi vida estará plagada de nuevos retos. Tengo objetivos nuevos, en mi vida hay gente nueva, y he dejado atrás la única vocación que he tenido en mi vida. Y aun así, a pesar de que al principio me resultara extraño, mi vida como ajedrecista ha sido una buena preparación para ese nuevo camino. Me digo a mí mismo cómo puede atemorizarme un simple teniente coronel del KGB, si he sido campeón de ajedrez olímpico. ¿Por qué habrían de fallarme los nervios frente a jefes de Estado o directivos de compañías multinacionales, cuando me he pasado la vida entera en un escenario?

Tras una vida dedicada a la preparación y el autoanálisis, creo tener las herramientas necesarias para adaptarme a esta nueva batalla. Habrá nuevas estrategias, tácticas nuevas, y no confío que la transición vaya a ser siempre fácil. Mi mapa personal está lleno de zonas grises y el dibujo de los límites exteriores nunca acaba de completarse. Lo más importante de todo es que he aprendido a no tener miedo a esos terrenos desconocidos.

Mi hijo de diez años Vadim está llegando a una edad de la que yo ya tengo recuerdos nítidos. Su vida será por supuesto muy diferente de la mía. Sinceramente, espero proporcionarle la orientación que sé que mi padre hubiera seguido dándome. Después de una agitada vida, he tenido la suerte

de conocer a Dasha, que hoy es mi amiga, mi apoyo y mi esposa. Por encima de todo, estoy infinitamente agradecido a esa persona que no ha dejado de guiarme a lo largo de mi primera carrera profesional, mi madre Klara, y que vuelve a estar conmigo al empezar la segunda. Siempre que me enfrento a una dificultad, sus palabras me sirven de inspiración: «Si no lo resuelves tú, ¿quién lo hará?».

BASTA DE SECRETOS

El propósito de este libro es inspirar a mis compañeros exploradores. Todos podemos observar nuestros propios mapas personales y salir en busca de territorios desconocidos, donde nos enfrentaremos a nuevos desafíos. Debemos aceptar que el fracaso forma parte necesariamente del éxito. Esa convicción guió a Magallanes en su proyecto de dar la vuelta al mundo en 1519, y por ello le recordamos. Pero pocos recuerdan que él no estaba entre los dieciocho supervivientes que completaron el viaje.

Como cualquier explorador, primero debemos planificar la ruta. Luego organizar nuestros recursos, darles el rumbo adecuado, decidir lo que necesitamos y despojamos de todo lo superfluo. Una vez en camino, hemos de seguir nuestra táctica con ojo avizor, sin retroceder frente al conflicto, a menos que estemos seguros de que es lo que más nos conviene. No debemos permitir que la alerta frente a los peligros y las oportunidades nos distraiga de nuestra ruta. Debemos ser conscientes de cualquier cambio de escenario, aprovechando esos cambios como factores positivos, y sacar provecho de las nuevas condiciones.

Sobre todo, debemos ser conscientes de todas las decisiones que tomemos. No solo evaluando siempre el futuro de nuestros actos, también mirando hacia atrás y analizando nuestras decisiones anteriores y la eficacia del proceso que nos llevó a tomarlas.

En lugar de fatigarnos, nuestra búsqueda debe vigorizarnos, infundirnos renovada confianza e inspiración. Nuestros sentidos se agudizarán y los retos desconocidos pronto se convertirán en perspectivas más deseadas que la rutina familiar. Los nuevos estímulos desarrollarán nuestra intuición. Detectaremos la formación de nuevos patrones,

tendremos una visión clara de la globalidad y los detalles al mismo tiempo; dibujar la conexión entre los puntos será más fácil. Cuando surja una crisis, nuestros instintos actuarán como un sistema de alerta. Si nos coge por sorpresa, nuestros reflejos nos permitirán pasar al ataque en lugar de jugar a la defensiva.

Hace casi veinte años finalicé una precoz autobiografía con las palabras: «Una y otra vez, cuando he superado un nuevo obstáculo o vencido a otro rival, he sabido que las batallas más importantes aún están por llegar... El final de mi lucha sigue abierto». Ahora sé que esa lucha no solo es contra el Comité de Deportes Soviético o contra la FIDE o el Kremlin, sino también contra mis propias capacidades y limitaciones. Podemos encaminar nuestras energías para asumir la responsabilidad de nuestro destino, crear cambios y marcar diferencias. Cada uno tiene su propia horma de medir el éxito. El primer paso, el más importante, es ser conscientes de que el secreto del éxito está en nuestro interior.

Epílogo adicional

UNA ESTRATEGIA PARA LA DEMOCRACIA

A finales de 2006, cuando éste libro estaba a punto de imprimirse en varios países, el caos de la política interior rusa salpicó los titulares de todo el mundo. Alexander Litvinenko, ciudadano británico y antiguo agente del KGB muy crítico con el Kremlin, fue asesinado con polonio 210, una sustancia radiactiva poco común. En este momento, la investigación sobre su muerte implica al menos a tres países.

El asesinato de Litvinenko sucedió inmediatamente después de que Moscú asesinara a la conocida periodista de investigación Anna Politkovskaya, el día del cumpleaños del presidente Vladimir Putin, nada menos. Los asesinatos han puesto en el punto de mira al régimen de Putin, que Occidente había aceptado como autocrático pero estable. De pronto, los medios de comunicación extranjeros se dan cuenta de lo que nosotros, la oposición rusa, venimos diciendo desde hace años. El Kremlin siempre ha estado más cerca de la dictadura que de la democracia y, además, no es estable en absoluto.

Ese interés ha provocado el correspondiente incremento de atención sobre mi papel personal en el movimiento de oposición, y preguntas sobre cómo ha contribuido a esa tarea mi trayectoria anterior como campeón de ajedrez. En ese sentido, mi editor planteó la posibilidad de incluir algunos comentarios de última hora sobre la manera en que he aplicado las lecciones expuestas en este libro a mi lucha política en Rusia.

Pero este epílogo es más que un requerimiento de la actualidad. Mientras escribía este libro y preparaba mis conferencias, he aprendido mucho sobre la forma de sintetizar aquellas enseñanzas y ponerlas en práctica. Lo cierto es que he aprendido de mi propio libro, confirmando el viejo dicho de que la mejor manera de aprender algo es enseñarlo.

El factor más importante, y más difícil, de mi nueva misión política era desarrollar un plan que infundiera vida a las fuerzas anti Putin. Fue como

entrar en una partida de ajedrez que ya estaba en marcha, y descubrir que mi equipo se jugaba el jaque mate en cada movimiento. Inmediatamente establecí un paralelismo con el torneo de mi primer campeonato del mundo, el maratón contra Anatoli Karpov de 1984-1985. En aquella ocasión, estuve durante varios meses al borde del desastre total, una situación que exigía una estrategia totalmente nueva, basada en la supervivencia más que en el triunfo. Lo hice; sobreviví para luchar un día más, y en la siguiente ocasión que nos enfrentamos vencí.

Las fuerzas de oposición al Kremlin estaban en una situación igualmente precaria en 2004. Desgraciadamente, en esta partida nuestros oponentes cambian las reglas constantemente y siempre a su favor. Pero incluso en ese enfrentamiento impredecible e injusto, una buena estrategia significa la oportunidad de luchar. Empecé con los fundamentos de una planificación: una evaluación minuciosa de la posición y la identificación de sus elementos más vitales. Primero era necesario un esbozo del panorama completo. Era necesario separar a los aliados de los enemigos, una tarea bastante fácil en el mundo en blanco y negro del tablero de ajedrez, pero mucho más compleja en el terreno gris de la política.

Finalmente, vi claras dos cosas. Primero, que la continuada existencia de una oposición organizada al sistema represivo de Putin no estaba garantizada en absoluto. Necesitábamos atrincherarnos para sobrevivir o corríamos el peligro de ser expulsados por completo del tablero. No hay derrota noble o acuerdo pacífico con un adversario de ese tipo. Si te enfrentas a un régimen autoritario dispuesto a controlarlo todo, cada día que resistes envías al exterior un mensaje de esperanza: «Seguimos estando aquí». Sin acceso a la televisión ni a ningún medio de comunicación, controlados por el Estado, para nosotros era esencial encontrar otros modos para transmitir esas palabras vitales.

Segundo, era necesario formar una coalición. La oposición era un caos de pequeños grupos políticos y organizaciones no gubernamentales, con sus propios conflictos con el gobierno. Pero aunque representaban a diversas causas e ideologías, yo estaba convencido de que necesitábamos unirnos para encontrar una causa común contra la represión. Lo único que todos compartíamos era la conciencia de que la democracia era nuestra única salvación. Liberales, comunistas, activistas por los derechos humanos, todos creíamos y seguimos creyendo que, si se le da una oportunidad en

unas elecciones justas, el pueblo de Rusia rechazará el intento de Putin de convertir de nuevo nuestro país en un Estado policial.

Ese movimiento no surgió de forma espontánea. Asistí a sus primeros pasos como cofundador y presidente del Comité 2008 Elecciones libres en enero de 2004. Se trataba de una coalición de demócratas de ideologías afines, y gente de los medios de comunicación, es decir, no solo políticos, dispuestos a asegurar unas elecciones libres y justas en 2008, cuando termine el segundo y constitucionalmente último mandato de Putin. Aquella tarea me convenció de que los problemas de Rusia eran demasiado profundos para resolverlos desde un punto de vista interno o una postura ideológica.

En el libro reflexiono sobre la tendencia a descubrir problemas que no pueden resolverse dentro de los parámetros disponibles, y ese era un problema de ese tipo. Las negociaciones eran un instrumento para conseguir capital político y obtener concesiones superficiales por parte del Kremlin, un proceso que solo perpetuaba el sistema corrupto y nos convertía en parte de él. Para tener un impacto real, era necesario centrarse en el asunto crucial: o trabajabas con el Kremlin, o te dedicabas a desmantelar el régimen.

En el aire flotaban también otras ideas favorables a la unidad que culminaron con la formación del Congreso Civil de Toda Rusia en diciembre de 2004, que me nombró copresidente. Yo había detectado insatisfacción en los activistas de todas las posiciones. Estaban cansados de bailar al son de Putin, mientras veían cómo los líderes de los partidos pactaban por concesiones sin importancia. El Congreso Civil se concibió como una plataforma unitaria, pero fracasó porque las fuerzas de ambos bandos del espectro político fueron, como siempre, incapaces de dejar atrás la mentalidad de guerra civil de la era de Yeltsin y trabajar junto a sus tradicionales adversarios. Mi mayor contribución ha resultado ser ayudar a tender puentes.

En marzo de 2005 me retiré del ajedrez profesional y pude planificar la táctica de mi siguiente maniobra en el frente político. Un obstáculo fundamental era la imposibilidad de acceder a la televisión, a menos que lo aprobara la administración. Sin esa posibilidad, las organizaciones políticas de base languidecían por todo el país. Necesitábamos encontrar la forma de llegar más allá del Garden Ring, done se concentra el poder económico de Moscú. Necesitábamos una organización que unificara los grupos de

oposición superando las diferencias ideológicas, y que organizara una red de activistas por toda la nación. Esa nueva organización fue el Frente Cívico Unido y con esa bandera recorrí Rusia, desde Vladivostok a Kaliningrado, para hacer llegar nuestro mensaje, para hablar de por qué las zonas agrícolas el país eran tan pobres y las élites tan ricas; y por encima de todo, para decir que no era demasiado tarde para unirnos y luchar por nuestras libertades civiles y por la democracia, porque solamente eso mejoraría nuestro deteriorado nivel de vida.

Esa unión heterogénea de grupos de oposición ha tenido, además, otros efectos positivos. Los izquierdistas y aquellos que seguían de luto por la Unión Soviética han empezado a reconocer la importancia de la democracia y la libertad políticas. Los liberales han prendido a aceptar la necesidad de los programas sociales propuestos por la izquierda. La unidad no solamente ha fortalecido la oposición al gobierno de Putin, también ha clarificado y acercado los objetivos concretos de los grupos miembros.

Cada una de esas organizaciones contribuyó a mi formación. Aprendí deprisa e hicimos progresos, pero seguíamos necesitando llegar a un público más amplio, tanto dentro como fuera de Rusia. Era el momento de pasar a la ofensiva. El Grupo de los Ocho (¡siete según mis cuentas!) celebraba una cumbre en San Petersburgo en el verano de 2006 y los líderes y los medios de comunicación del mundo libre estarían en Rusia. Era una oportunidad de oro para unificar y también proclamar nuestro mensaje en el exterior.

Organizamos una convención en Moscú, una conferencia internacional que reunió a activistas de toda Rusia, para compartir ideas y apoyo. También invitamos a medios de comunicación internacionales y a conferenciantes de todo el mundo que no temieran expresarse con firmeza a favor de la democracia, bajo la sombra del Kremlin. Los copresidentes del Congreso Civil de Toda Rusia y yo escribimos infinidad de invitaciones, reclamamos favores y presionamos cuando fue necesario. Finalmente, muchas figuras prominentes nos manifestaron su apoyo, aunque pocos gobiernos del G8 tuvieron el valor de mostrarse abiertamente de nuestro lado. Llamamos a nuestra Convención «La Otra Conferencia de Rusia» para decirle al mundo que la Rusia estable y democrática que Putin proclamaba no era real.

Cuando el gobierno hizo todo lo posible por acosarnos, supimos que habíamos progresado de forma significativa. (Si esa es una medida

fehaciente del éxito, debería estar orgulloso de que las fuerzas de seguridad asaltaran las humildes oficinas del Frente Cívico Unido este mes, pocos días antes de nuestra manifestación del 16 de diciembre en Moscú). El movimiento La Otra Rusia ha unido a la oposición rusa y, aunque nuestra situación es aún precaria, hemos conseguido imponer nuestra presencia como una pieza importante en el tablero político.

La evolución de la oposición rusa ha ido en paralelo a mi propia evolución como pensador político. El Frente Cívico Unido sumó influencia política a la idea del Congreso Civil de Toda Rusia, que finalmente se unieron, figurativa y literalmente, en La Otra Rusia.

Por muy desfavorable que sea aún nuestra posición, mi evaluación de las fuerzas de nuestros oponentes descubrió que ellos tampoco carecen de sus propias debilidades. Al contrario que en el antiguo régimen soviético, esta élite gobernante tiene muchos intereses fuera de Rusia. Sus fortunas están en bancos, en el mercado de valores e inmobiliario y en equipos de fútbol, la mayoría extranjeros. Eso significa que son vulnerables a las presiones externas. Literalmente, no pueden permitirse la ruptura de relaciones que traería consigo una hostilidad manifiesta entre Occidente y una Rusia cada vez más dictatorial.

De momento, sin embargo, ha sido difícil convencer a los llamados líderes del mundo libre y a la prensa libre para que ejercieran esa presión. Putin utiliza la riqueza energética rusa como un garrote que mansa a los líderes europeos. De modo que el tercer elemento de mí estrategia ha sido denunciar esa hipocresía en tantos artículos de opinión como fuera posible.

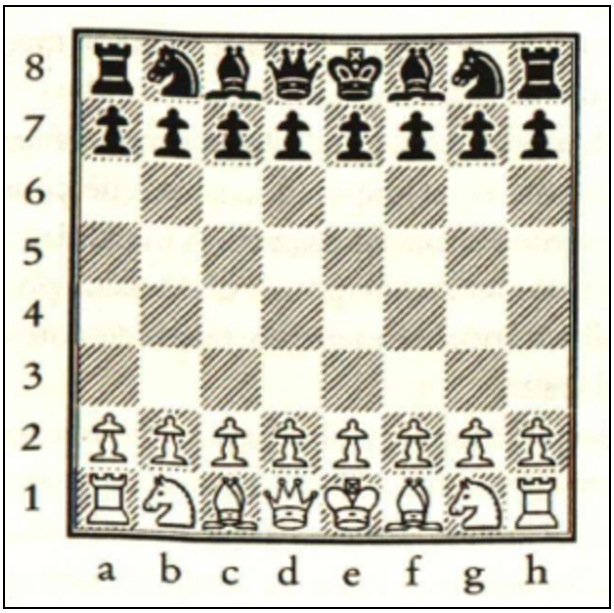
No se trata de un plan a ciegas que no considera las potenciales consecuencias. Es esencial mantener la coalición, porque si el cada vez más tambaleante régimen de Putin cae, debido a conflictos internos, podríamos enfrentarnos a un caos total. Vale la pena recordar fue hace tan solo quince años que se desintegró el poderoso régimen soviético, ante la sorpresa de los servicios de información occidentales. Siempre hay que prever un número de movimientos suficiente para estar bien preparado, ¡incluso para la victoria!

Diciembre de 2006.

Glosario

Este glosario pretende ser una guía breve de parte de la terminología ajedrecística incluida en el texto. Muchos de los términos hacen referencia a conceptos que se explican con detalle en el libro.

El diagrama inferior muestra una posición de apertura. El tablero de ajedrez tiene sesenta y cuatro escaques. Cada jugador empieza con ocho piezas y ocho peones.



Las anotaciones algebraicas del ajedrez se basan en las coordenadas de los límites del tablero, es el lenguaje simbólico para transcribir los movimientos de una partida. Por ejemplo, «1.e4» representa un peón desplazado a la casilla e4 en el primer movimiento. Los movimientos de apertura «1.e4 e5 2.Bc4» colocan un peón blanco en e4, luego un peón negro en e5, y después un alfil blanco en c4. Partidas de estilo similar

vienen jugándose desde hace cientos de años. Las bases de datos de los ordenadores modernos contienen millones de partidas.

Ajedrez clásico. Partidas con una gran cantidad de tiempo disponible para cada jugador. Como mínimo 90 minutos, a menudo más de dos horas.

Ajedrez rápido. Partidas con poca cantidad de tiempo disponible para cada jugador; entre el blitz chess y el ajedrez clásico. Normalmente dura unos 30 minutos.

Apertura. Fase inicial de la partida. Los movimientos de apertura a menudo están compuestos por secuencias memorizadas concretas llamadas aperturas. En general, la apertura se da por terminada cuando las piezas ya no están en sus casillas originales y ha empezado el juego real.

Blitz Chess (Ajedrez superrápido). Partidas en las que cada jugador dispone de muy poco tiempo, normalmente cinco minutos.

Centro. Las cuatro casillas centrales del tablero (d4, e4, d5, e5, según anotaciones algebraicas). Controlar el centro es uno de los principales objetivos estratégicos. El jugador que controla el centro del tablero tiene ventaja en cuanto a la movilidad de las piezas y, por lo tanto, en un ataque potencial. El valor posicional de diversas casillas normalmente se corresponde con su proximidad respecto al centro.

Color. Las piezas se denominan blancas o negras independientemente del color real de las mismas. Las blancas siempre mueven primero, cosa que en el ámbito profesional supone una ventaja sustancial.

Combinación. Secuencia forzosa de movimientos que a menudo implican el sacrificio de una pieza con un objetivo específico.

Control del tiempo. Cantidad de tiempo establecido de la que dispone un jugador. Se decide en función de las reglas del torneo y varía muchísimo; desde el ajedrez rápido en el que se dispone de diez minutos, hasta las partidas clásicas que pueden durar siete horas.

Espacio. Elemento de la posición de ajedrez traducido en una mayor movilidad de las piezas y del número de casillas controladas. Un jugador con una ventaja espacial puede maniobrar sus piezas con mayor libertad.

Fase intermedia de la partida. La fase de la partida que sigue a la apertura y precede a la fase final. Los límites no son exactos, ni existe un acuerdo universal sobre los mismos. Como mínimo, se ha completado el desarrollo de las piezas y siguen siendo posibles la estrategia compleja y las tácticas.

FIDE. Federación Internacional de Ajedrez, conocida por su acrónimo francés (Fédération Internationale des Échecs).

Final de partida. La fase final de la partida llega después de la fase intermedia. Se han intercambiado la mayoría de las piezas y el juego pasa a ser técnico en lugar de estratégico.

Gambito. Apertura en la que una de las partes ofrece entregar material a cambio de una compensación en forma de ventaja posicional.

Gran maestro. Jugador que posee títulos de máxima categoría internacional. Con raras excepciones, el título se otorga a un jugador que ha ganado tres torneos eliminatorios y ha conseguido un mínimo de 2.500 puntos.

Iniciativa. La capacidad de crear amenazas contra la posición del oponente. El jugador que tiene la iniciativa controla el curso de la partida, en función de su capacidad de crear más amenazas eficaces.

Jaque. Cuando el rey de un jugador es atacado. El jugador que se encuentra en jaque debe hacer una de estas tres cosas: mover el rey, capturar la pieza atacante, o interponer una pieza que bloquee la línea de ataque.

Jaque mate. Una posición en la que el rey no puede evitar ser capturado. (De hecho, nunca se captura al rey). Es el final definitivo de la partida.

Material. Total de piezas y peones en el tablero, menos el rey que nunca deja el tablero. La ventaja material significa poseer mayor valor total de piezas.

Partida. Enfrentamiento entre dos jugadores.

Peón. La pieza de ajedrez con menos valor, debido a su limitada movilidad. Cada jugador empieza con ocho peones. A los peones no se les suele denominar piezas, término que se utiliza para el resto de las huestes. Los peones tienen la singular capacidad de convertirse en una pieza —casi siempre la reina— cuando llegan al lado opuesto del tablero.

Puntuación (o puntuación Elo). Representación numérica de la actuación de un jugador, basada en el resultado de cada partida. En 1970, la FIDE adoptó el sistema de puntos desarrollado por el catedrático de física norteamericano Arpad Elo. Los grandes maestros suelen tener una puntuación entre 2.500-2.800+. Un buen jugador de torneos amateur puede llegar a 1.800 puntos. Un principiante adulto podría llegar a 1.200 puntos, después de disputar torneos durante varios meses. La categoría en la que se clasifica un jugador suele depender de unos 200 puntos de diferencia.

Reloj de ajedrez. Doble medidor de tiempo que muestra el tiempo que le queda a cada jugador. Un jugador hace su movimiento y pulsa el reloj. Eso detiene la marcha de su reloj y activa simultáneamente el reloj de su oponente. El reloj controla el tiempo de la partida entera, no de cada movimiento. Un jugador pierde cuando su tiempo acaba.

Sacrificio. Ceder material a cambio de ventaja posicional o táctica material. Normalmente, el sacrificio tiene un objetivo táctico específico, como crear oportunidades de ataque contra el rey del rival.

Tablas. Fin de la partida sin un resultado decisivo. Normalmente, eso sucede tras una oferta y un acuerdo entre los jugadores. Puede darse también por norma, si se llega a un punto muerto, no existe evolución (después de 50 movimientos), o se repite tres veces la misma posición. En el sistema de puntuación tradicional, las tablas valen medio punto para cada jugador.

Tácticas. Métodos para llevar a la práctica un plan estratégico. Todos los movimientos de una partida de ajedrez tienen varios componentes tácticos. Las tácticas requieren cálculo y son la base de las combinaciones.

Torneo. Una serie de partidas entre dos jugadores.

Valor de las piezas. El poder relativo de las piezas se mide normalmente comparando su valor con un número de peones. Reyes y alfiles valen tres peones (y la pareja de alfiles una fracción más), las torres cinco peones, la reina nueve peones.

Victoria. Una victoria vale un punto y tiene lugar cuando se llega al jaque mate o un jugador se retira. Muy pocas partidas profesionales acaban en jaque mate, pues los jugadores se retiran en cuanto la derrota parece inevitable.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library